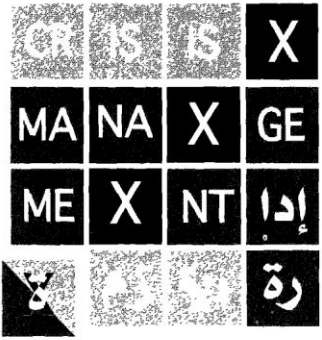
د. حسن البزاز

إدارة الأزمة



بين نقطتي الغليان والتحول

إدارة الأزمة

الطبعة الأولى
1422 هـ ـ 2001 م

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

بيروت ـ الحمراء ـ شارع اميل اده ـ بناية سلام ـ ص.ب: 113/6311 لبنان
هاتف: 791123/4 / 802428(01) ـ 220924(03) ـ فاكس: 603654(01)
المصيطبة ـ شارع بارودي ـ بناية طاهر ـ هاتف: 311310 ـ 301030(01)

الدكتور حسن البزاز
أستاذ جامعي في العلاقات الدولية/ الستراتيجية

إدارة الأزمة

بين

نقطتي الغليان والتحول

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

CRISIS MANAGEMENT:
Boiling & Turning Points
Prof. Hassan AL-Bazzaz (Ph.D.)

«إنْ لَمْ تَكُنْ طَرَفاً في حَلِّ الأَزْمَة ، فَستكُونُ جُزءَ مِنها»

الفهرس

1

التمهيد

يأتي مصطلح إدارة الأزمة Crisis Management[1] في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي. وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات، على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. وتطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى. ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جدا من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله، كعملية القرار السياسي والتفاوض والعمل الدبلوماسي. وبات عنصر التفاوض، إلى جانب صفة الإدراك، يشكل العمود الفقري في إدارة الأزمة. وهو ما يقود بطبيعة الحال إلى المسألة الأكثر

---

(1) الأزمة: Crisis وجمعها أزمات Crisis. إزمَ وأزم، وتعني لغةً أزمة حادة كالازمات السياسية، غمرة، نقطة تحول. وأزمة العام: اشتد قحطه، وأزم الدهر عليهم ؛ تأزم: الامتناع عما يضر. يقولون، "اصل كل دواء الأزم". وأوازم: الشدة والضيقة. نقول، "أزمة اقتصادية، أزمة سياسية"

أهمية فيما يخص الأزمة وادارتها، وهو صنع القرار واتخاذه الذي بقي يمثل أسمى مرحلة من الفعل الإداري/السياسي الموصل إلى مرحلة المواجهة مع الأزمات. وأن ذلك يقود إلى الترابط الإداري بالفعل السياسي لا بمعناه الضيق المجرد، بل بالمفهوم العام له باعتبار أن القرارات ـ مهما اختلفت بالمضمون وتباينت بالمقاصد ـ تبقى في نهاياتها تحمل صفه القرارات السياسية.

ومن هنا تبدأ عملية التقارب بين الإدارة والسياسة وتلامس العلاقة بينهما أو بين المؤسسات الإدارية والنظام السياسي، التي تصبح شبيهة بالأقفال والمفاتيح التي يمكن لكل منهما أن يوجد بشكل منفرد وبمكونات مختلفة، ولكن لا يمكن لأي منهما الفعل وبشكل فاعل إلا من خلال تزاوجهما وفعلهما سوية. وهو الذي قاد إلى بلورة البحث عن معالجة إشكالية العملية القرارية، سواء من زاوية بحث علاقة الإدارة بالقرار السياسي أو من زاوية دراسة العملية القرارية وتوظيفها. والأزمة أيضا لا يمكنها أن تخرج عن إطار الستراتيجية التي تطورت من الفكر اليوناني، حيث كانت مرادفة للكلمة اليونانية Strategus التي كانت تعني دور القيادة العامة للجيش، ومن ثم فن إدارة الجيوش، فتطورت إلى فن القيادة التي تخص المهارة الجسدية والسلوكية في احتلال الدور المطلوب لمواجهة وإدارة الأزمات التي يفاجئ بها ويتحمل مسؤوليتها أصحاب القرار .

والحقيقة الواضحة هي أن الأزمة يمكنها أن تصيب أي جهة

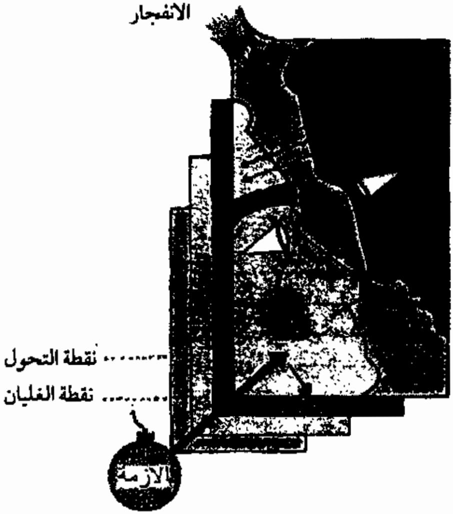
من الجهات وفي أي مكان أو زمان. وأن عدداً من الأزمات يمكن بشكل من الأشكال منع وقوعها، في حين أن عددا آخر لا يمكن تحديدها أو السيطرة المطلقة عليها، وبذلك لا يمكن احتواءها أو منعها من الظهور. وتبقى إمكانية القول أنه لا توجد أزمة لا يمكننا التخطيط لها وتخفيف وطأة إيذائها. كما أن حدثا واحدا غير متوقعا، يمكنه أن يخلق تدميرا عظيما للسمعة التي استغرقت سنوات عديدة لبناءها. ومن خلال تجاربنا فان هؤلاء الذين يتوقعون المواجهة الأكثر سوءاً، غالبا ما يكونوا الأكثر فرصة في عدم الحاجة للتعامل معها. ويأتي ذلك من القدرة المتاحة لوضع الخطط والوسائل الستراتيجية لإدارة الأزمة في مواجهة ما هو غير متوقع أو مفاجئ (شكل رقم 1).

والتحليل الدقيق هو الآخر يمكن أن يساعد على تجنب المشاكل ومن ثم الأزمات. ومن هنا يمكننا استخلاص القول بأن الأزمة عموما تعني الوقت غير المستقر أو الخطير المتعلق بشؤون الفرد أو الجماعة أو المجتمعات ، ويكون لنتائجها وإفرازاتها تأثيرات حاسمة على تلك الأطراف سواء كان ذلك باتجاه الأسوأ أو الأحسن. وأن عددا قليلا من الأزمات هي التي تمثل درجة المفاجئة. غالبا ما يكون المفتاح المنفذ لها هو المعلومات والمعطيات التي تفرض إمكانية قيام الأزمة أو احتمالاتها. وهي بذلك تمثل الخطوة المطلقة والأخيرة لشرط وضع خطط احتمال المواجهة لتلك الأزمات.

وإذا ما نظرنا إلى التاريخ البشري فسنجد أنفسنا أمام تواصل تاريخي مرتبط تماما وبشكل متواصل مع الوجود البشري

نفسه. فمع بداية الحياة الإنسانية، ومنذ وجود قابيل وهابيل على وجه الأرض، حصل صراع المصالح، وبدأت الحاجة لإيجاد السبل والوسائل لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها وإدارتها بالشكل الذي يضمن مصالح الأطراف. وبدأت أساليب تحقيق الأهداف التي انتهت بانتصار إرادة ضد أخرى، وضمان المصالح الكاملة لطرف وفقدانها كاملة عند الطرف الأخر. ولم يكتفي هابيل بقتل أخيه طمعا بالعيش والانفراد بالتملك، بل تعلم أيضا دروسا أخرى في كيفية إنهاء ما ترتب على تلك المقررات من إجراءات، ونتائج وإدارة، وحل تبعات تلك الأزمة، عندما شاهد طير الغراب الحذر وهو يدفن حاجته. فقام هو الأخر بالعمل ذاته تجاه أخيه. ومن هنا بدأت الأزمة ولازمتها إدارتها. وفي عهد بيرسيل عام 450 ق.م. بدأت المهارة الإدارية التي كانت تعني فن الإدارة والخطابة والقوة، وهي العناصر الرئيسية المكونة لإدارة الأزمة اليوم. أما الإدارة في عهد الاسكندر عام 330 ق.م. فكانت ترتبط أيضا في توظيف و إدارة القوات للتغلب على الخصم ولخلق نظام موحد للحكم الكوني حيث بدأت معها مرحلة التدويل و إدارة الأزمات الدولية. واستمراراً في البعد التاريخي نجد أنه وعقب سنوات قليلة من انتصار الثورة الفرنسية التي جاءت بالمبادئ الفلسفية والدستورية وظهور الحكم النابليوني بدأ دور تأسيس جهاز إداري حديث استجاب لتطور البنية الصناعية في فرنسا ولمتطلباتها وامتداداتها الاقتصادية والعسكرية والسياسية إلى خارج حدودها. ومن بين هذه الأمور:

(شكل 1)



ـ سن القانون المدني لضبط العلاقات والمعاملات بين الأفراد.

ـ تأسيس جامعة فرنسية حديثة وإنشاء مجلس الدولة الذي كان له دور قضائي ودستوري هام في الدولة.

ـ تبلور الإنجاز الإداري في تنظيم المدرسة والتعليم والكنيسة.

ـ أعقب سن القانوني المدني عام 1804 سلسلة تشريعات في ميادين القانون الخاص والعام والقواعد المنظمة للنشاط الإداري، الذي كان له الأثر البالغ في تكوين الإطار القانوني والنظري للقانون الإداري والقضاء الإداري في فرنسا .

ـ يضاف إلى ذلك بناء قاعدة واسعة ترتكز على طاقم بشري ضخم من الموظفين والأعوان الإداريين.

ومن ناحية أخرى فان الفكر الدستوري والسياسي في الولايات المتحدة كان شديد التعلق بفكرة فصل السلطات. ولكن ومنذ نشوء أزمة الاقتصاد الرأسمالي عام 1929 بدأت ملامح نظرية جديدة لوظيفة الدولة تنتقل بها من الحيادية إلى مرحلة التدخلية. وبدأ التفكير في وظيفة الإدارة من منظور جديد. كما أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي وضعه الرئيس فرانكلين دي روزفلد الذي عرف بالعقد الجديد **New Deal** لإنقاذ الاقتصاد الأمريكي الذي تدهور خلال الثلاثينيات لا يمكن التقليل من أهميته كمرجع لفهم ملامح التفكير الجديد في وظيفة الإدارة. ومضى على هذا النهج العالم الغربي والعالم الشيوعي على حد

سواء (التخطيط المركزي و إدارة الاقتصاد وكفالة التأمين الاجتماعي). ولا يفوتنا أن نذكر أن دراسة ماكس فيبر حول البيروقراطية، كانت نموذجا معبراً للغاية حول تطور الإدارة واتساع مداخل النظر العلمي إلى وظيفتها. وتزداد أهميتها لما تقدمه فيما يخص العلاقة بين تطور الدولة والمجال السياسي وتطور البنية الإدارية.

ويظهر الآن، وبشكل واضح، بعداً آخر يضاف إلى الأبعاد السابقة فيما يتعلق بالإدارة والأزمات وكيفية التعامل معهما، والذي يزيد من أهمية وكيفية ممارسة إدارة الأزمة، وهو وجود مشاكل وأزمات جديدة لم يشهدها العالم من قبل، أو على الأقل لم تكن على نفس الدرجة من الأهمية والخطورة، ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد أوسع من البشر. فإذا ما انتقينا أية صحيفة أو مجلة أو كتاب من الكتب الأكاديمية، والشهيرة في مجال الأعمال مثلا، سوف نجد أن جل الانتباه ينصب على البعد الدولي المؤثر على الأعمال وإداراتها. كما أن اقتصاديات العالم أصبحت على درجة عالية من التداخل والتكامل المتبادل بحيث أصبحت الأحداث متجاهلة تماما للبعد الجغرافي ومواقع الحدث في حسابات الإداريين ومتابعي الأزمات. وهو ما يزيد في تركيب وعمل القائد الإداري ويؤثر في كيفية مواجهة الأزمات. وهذا الاعتماد المتبادل Interdependence الذي يحكم عالم اليوم يمكن أن يصور من خلال أحداث معينة مثلما حدث في أيلول/ سبتمبر عام 1992عندما سحبت بريطانيا عضويتها من الاتحاد النقدي الأوربي، تلتها بفترة وجيزة كندا عندما دخلت هي

الأخرى في جدال دستوري كبير. وأن تأثير هاتين الحالتين ظهرا جليا على الأعمال وكيفية أدارتها في شتى أرجاء العالم[1].
والأمثلة بهذا الصدد كثيرة وقد لا تحصى مما ترتب عليه مستجدات أخرى وظهور أزمات من نوع جديد، وتطور المفاهيم التي ترافقها وتتعامل معها، حيث اقتربت الإدارة من عملية تحقيق الأهداف الممكنة من خلال إمكانية صنع القرار واتخاذه، مما جعلها تعني، "كل الموارد المادية والمعنوية وعناصر الظروف البيئية التي تحكمها، والمتاحة أمام صناع القرار الإداري/ السياسي من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ". ومن هنا يأتي دور القائد الإداري في قدرته على إدارة الأزمة وتحقيق أفضل النتائج بأسرع وقت وأقل جهد وأبخس التكاليف. وأن تكون الأزمة عنصرا لشحذ الهمم والنهوض وليس عاملا للقنوط والجمود. وكما قالت العرب، "بأن الأزمة تلد الهمة". ونحن نقول بأن الهمة تبني الأمة.

---

(1) European Monetary Union (EMU) الاتحاد النقدي الأوربي

Markmendenball, B.J. Punnett and D. Riaks, Global Management , Blackwell Ltd., Publishers, 1995, و لمزيد من النظر Massachusetts : P.XVU.

2

تطور المفاهيم الموصلة لإدارة الأزمة

من غير الممكن الحديث علميا في أمر من الأمور ذات الصلة المباشرة بالمعرفة ومستحقاتها دون اللجوء أولا لفك ألغاز المصطلحات والمفاهيم التي ستحكم، وبشكل أساسي، بناء الأفكار والنتائج ورسم المفاهيم التي ترتبط مباشرا بهدف هذه الدراسة. وعند التعامل مع إدارة الأزمة، فأننا نجد أنفسنا أمام كم هائل من تلك المفاهيم والمصطلحات التي لا يمكن الاستغناء عنها. فبالرغم من تمتع اللغة العربية بالمرونة والغنى المصطلحي والتعبيري، وعلى الرغم من ندرة تلك الصفة بالنسبة للغات الأخرى، إلا أننا نجد أن هناك بعض التقارب فيما يخص موضوع الأزمة وتفرعاتها. وقد يؤدي الخلط في بعض الأحيان بين الأزمة وغيرها من التعابير كالمشكلة والكارثة وغيرها من المصطلحات المتوفرة إلى سوء الفهم ومن ثم سوء التخطيط لمواجهة تلك الأزمات، إما نتيجة للتهوين من أمرها أو لعدم إعطاءها العناية اللازمة لمواجهتها. وبالرغم من استخدام مصطلح الأزمة في الكثير من المجالات الادارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إلا ان التصرف العلمي المتكامل ما يزال بعيداً عن

الادراك والفهم الواضحين لدى الكثير من العامة والخاصة من الناس. فالازمة تمثل النتيجة لحصول خلل مفاجيء يؤثر تأثيراً مباشراً على العناصر الرئيسية للنظام المقصود، بل تشكل تهديداً صريحاً ومعلناً لحالة النظام الذي يحكمها.

ولكي لا يكون هناك خطأ بين الأزمة و المشكلة، نقول مثلاً أن المشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وانشطتنا المختلفة. وبذلك تكون المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن ان تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة. ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات[1].

كما أن هناك خلطاً كبيراً بين الكارثة و الأزمة نظراً للالتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين. فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول إلى كارثة، والكوارث غالباً ما تكون المسببة للأزمات. فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما. و أسباب الكوارث تكون دائماً مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة.

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص10.

ومن أسبابها ما يمكن ان تكون طبيعية أو بشرية أو صناعية أو جميعها معاً. في حين يركز مفهوم الصراع أو النزاع على العلاقات الاجتماعية سواءً كان حقيقاً او وهمياً. بحيث يؤدي وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى تنازع بين الأفراد والقيادات. ويبدو أن الشكل الأكثر تناسباً لحل النزاعات هو التفاوض من أجل تحقيق التسوية. والتسوية في التفاوض تعني ضرورة البحث عن مكسب الطرفين(Two Must . Win) ، وعندما يزداد الموقف اشتعالاً تدخل الازمة مرحلة جديدة، وهي مرحلة التصادم، حيث يصعب على الاطراف المختلفة تحمل التغييرات الحادثة وبصفة خاصة الارتفاع الحاد والمتزايد في درجة حرارة الأزمة، مما يفقدها القدرة على السيطرة والحركة، وعلينا تقع مسؤولية التمييز والتحديد. فهناك قائمة طويلة من تلك المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة المباشرة بالأزمة وأدارتها، ويصبح عملها شبيهاً بالمفاتيح لفك الالتباسات الناتجة عن تضارب المعاني الحقيقية لها[1].

---

(1) وتسمى بالتكوين المفاهيمي Concept Formation . ومن بين هذه المصطلحات المرادفة والقريبة التي يمكن ذكرها، لا من باب الإعجاب اللغوي، ولكن بسبب أن علومنا الحالية تنهل بشكل بارز من هذا المنهل ومنها؛ الأزمة Crisis، والنزاع Conflict، والجدل الحاد Dispute، والمشكلة Problem، والمسألة Question، والمأزق Dilemma، والإرباك Confusion، والحادث incident، وا لحادث المفاجئ Accident، والكارثة Disaster ، والصراع Struggle ، والشجار Rivalry وغيرها .

ومن هنا يمكننا القول بأن مصطلح الأزمة وأدارتها يمكن أن يعبر عن، " مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة ". ويكون هدفها منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات و صدامات، وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية. ولا يفوتنا أن نقول أن كل المصطلحات تقريبا يمكن المودة بها إلى عمقها التاريخي، حيث أن جميعها ذات الصلة التاريخية، وإن بروزها يرتبط كلياً بمدى استعمالها داخل المؤسسات الإدارية ذاتها. وقد تطورت هذه الحالة مع تطور المجتمع وتداخله، حالها في ذلك حال المفاهيم المتداولة الأخرى. فعلم إدارة الأزمات هو علم التوازنات Equilibrium بما يحمل هذا الأخير من معان متفاوتة وترجمة حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات. فقد خلق ا لله الأرض وما عليها بقدر موزون. كقوله تعالى، "والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون". (الحِجْر/ 19)، يضاف إلى ذلك الوجه الأخر وهو الإدارة بالأزمات والتي تأتي متناقضة تماما مع سابقتها.

يتكون الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات هو أنها :

1 ـ وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث أن الازمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها. وتطغى الأزمة على المشاكل السابقة.

2 ـ تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من اقبال الناس عليها وتخزينها.

3 ـ السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع او المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

4 ـ السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

5 ـ لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.

6 ـ الخروج من أزمات مزمنة.

7 ـ صناعة المؤامرات.

8 ـ منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

وتقوم الإدارة بالازمات على افتعال الازمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها واجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها. ولذلك فإن الإدارة بالازمات ليست عملية ستراتيجية ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة[1].

وإن الاستمرار في الحديث عن الأزمة وإدارتها، يمكننا من القول أنها تعنى تلك اللحظة الحاسمة أو الوقت الأكثر صعوبة في مواجهة حالة من الحالات الخارجة على السلوك الاعتيادي المألوف. أو بعبارة أخرى، هو الوصول إلى نقطة الغليان **Boiling Point** ومن ثم حالة أو نقطة التحول **Turning Point**، التي لم

(1) هلال، مهارات إدارة الازمات، 1996 (مصدر سابق) ص 153 ـ 154.

يكن من السهولة بمكان التنبؤ باحتمالاتها ونتائجها وما سيترتب عليها. أما الإدارة فإنها تعني الإدارة الفعالة للأزمة التى تتكئ على قبول الحالة الطارئة التي غالبا ما تحدث على مستوى العمل والتعامل. ويكون لها مكوناتها في الانقياد نحو حدوث أزمة ما ومن نوع ما. ويتطلب ذلك مستوى من التعاون في التدخل والتفاعل. كما أن الفشل في التمكن من الرد بحزم على مثل هذه الحالات، يقود هو الآخر إلى الإدراك العام لفقدان التهيئة أو التردد من قبل الجهة المعنية للاعتراف بتحمل المسؤولية التي عادة ما تصبح مشتركة في تحمل المساءلة القانونية في نهاية الأمر.

غالباً ما تحدث الأزمة في الوقت الأعلى درجة من الأوقات غير المناسبة. مثال ذلك غياب المسؤول التنفيذي المباشر لمؤسسة من المؤسسات في اللحظات الحرجة أو الخطيرة التي تواجه تلك المؤسسة مما يجعل عملية التعامل مع الأزمة، خاصة المفاجئة، صعبة جدا، بل يجعل الوضع العام على درجة عالية من خطورة المواجهة والانفجار. وفي الوقت نفسه هناك احتمال خطير بأن الأزمة يمكن أن تكون قد صيغت بطريقة تأخذ بمعظم إجراءات العمل اليومي لفعاليات المؤسسة إلى حالة من الجمود. وهو ما ينطبق على أية حالة من حالات الأزمات وعلى اختلاف نوعياتها. و لكي تتمكن من الحد من هذه المشاكل المحتملة، فان على المؤسسة، مثلا، وضع الخطط القائمة على الافتراضات التالية :

1. تصور الحالة الأسوأ التي يمكن أن تظهر وتواجه صاحب القرار

2. احتمالات عدم تواجد العناصر الأساسية من المساهمين فيها.

3. هناك متطلبات عمل يجب أن تكون في حالة استمرار. ولكي تهيئ خطة الإدارة للأزمة، فإن على المؤسسة أن تتبع الأهداف التالية :

أ ـ حماية حالات الحياة والموت كهدف أسمى لا يمكن الإفلات منه.

ب –حلول حاسمة للازمة. فقد لا يمكن الارتكان دائما على الحلول الوسطية.

ج ـ المحافظة على مصالح المؤسسة، وموضوع الأزمة، والعاملين فيها، بالشكل الذي يضمن بقاءها واستمرارها بشكل متواصل ومتكامل.

ومعلوم لنا أن ليس هناك عالم خال من المشكلات أو عالم طوبائي Utopia كما جاء به الفيلسوف اليوناني أفلاطون في جمهوريته، أو المدينة الفاضلة التي تصورها الفيلسوف العربي الفارابي. فالعلاقات الدولية غالباً ما تكون بين الخصوم، وأن السلام بمفهومة الأخلاقي والجمالي لا ينتمي إلى عالم الواقع الدولي، وكما جاء في كتاب الله العزيز، "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين". (هود / 112). ومن هذا فأن هدف التعامل مع موضوع كهذا وعلى درجة من الأهمية والتواصل الفاعل في مسيرة الحياة البشرية ومعوقاتها، يتطلب منا هو الآخر جهوداً إضافية في إظهار الحلول التي تهدف أول ما تهدف إلى رسم أفضل السبل بتشخيص الأزمة وفهمها

وإيضاح محدداتها وأساليب معالجتها بوسائل تنسجم مع التطورات العلمية الواقعية الضامنة للدرجات المقبولة من النجاح.

وما يدلل على تطور هذا النوع من العلم والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العلمية الكفيلة في مساعدة الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المرضية، المثال القائم في جامعة جورج تاون الأمريكية التي أنشأت معهد خاصاً لإدارة الأزمات والكوارث، حيث تمت المشاركة فيه ومن خلاله في التعامل مع المعلومات ومناقشة المواضيع مع هيئات تعاونية على مستوى عال؛ إضافة إلى امتلاكها قدرا كبيرا من مسؤولية إدارة الأزمات. وهذه المجموعة المميزة تقوم بتهيئة الفرص بين مدراء برنامج إدارة الأزمات. ولأول مرة في تاريخ البشرية بدأ الاهتمام الحقيقي ببناء السلوك العلمي للتعامل و إدارة الأزمات مستندين في ذلك إلى جميع العناصر العلمية المتاحة التي تقود إلى توفر وسائل السيطرة على الأزمة و إدارتها بالشكل الذي يضمن على الأقل الحد الأدنى من النجاح. والمثال الذي يمكن ذكره بهذا الخصوص، هو عندما سأل الأمير ريجنت المارشال بلوشر عن عقبة كبيرة اعترضت طريقه لأنه لم يكن يجيد القراءة والكتابة، أجاب ذلك الرجل الذي حقق النصر في واقعة ووترلو Waterloo مع ولنجتون، "يا سمو الأمير، من أجل هذا فقد وضعت قسيساً مشرفاً على البحوث ". وحتى عام 1914 كان من الممكن لمعظم الناس أن يعيشوا حياتهم على نحو جيد تماما دون أن تكون هناك ضرورة مثل هذه الإنجازات. وفي الوقت الراهن

هناك اهتمام بالتعليم برغم ما سبق و أن المجتمع المعرفي يتطلب أن يكون جميع أعضاءه متعلمين، ليس مجرد القراءة والكتابة و تعلم الرياضيات فحسب، بل على سبيل المثال قادرين على التعامل مع الكمبيوتر و متطلباته الأساسية و النظم الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التاريخية أيضا. و نتيجة لما كتب عن المعرفة و على نحو واسع، أصبح من بين المتطلبات المجتمعية أيضا مسؤولية إتمام إقرار المجتمع كيفية التعلم ذاتها[1]. و هو ما يجعل الفرصة واسعة أمام أصحاب القرار في متابعة الأزمة و اختيار سبل إدارتها الناجعة.

وفي استمرار الحديث عن الإدارة و الأزمة، يمكننا القول أن لفظ إدارة يحمل معه معنيين، الأول: وهو مشتق من فعل أدر، الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالإعمال والنشاطات المختلفة، عامة كانت أم خاصة. ويعني إلى جانب ذلك أولاً: تنفيذ الأعمال بواسطة الأطراف عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد. وثانياً: يكون لها معنى عضوي، إذ تعني مجموعة من الأشخاص المكونين لمرفق عام كإدارة الجوازات وإدارة البريد وهيئة الإذاعة والتلفزيون مثلاً. ويهتم التعريف العضوي أيضاً بالمنطقة أو الهيئة ذاتها وبتكويناتها الداخلية. فالإدارة إذن، وبالإضافة إلى ما تعني بأنها ذلك النشاط الذي يهدف للوصول إلى تحقيق الهدف المقصود بأفضل الوسائل

(1) بيتر ف.دراكر، الإدارة للمستقبل؛ التسعينات وما بعدها، ترجمة د.صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص508 ـ 509.

وأقل الكلف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة. وأنها تعني أيضاً تحسين استخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين. كما يمكننا تلخيص وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه. ويظل مفهومها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للنظام السياسي، أو فيما نطلق عليه الطبيعة السياسية للإدارة. هذه العلاقات تستمد فعلها من أن:

1 ـ الإدارة العامة تستمد قوتها وشرعيتها من القوانين والدساتير.

2 ـ السلطة السياسية هي التي تعطي الصفة الإلتزامية والإلزامية للقوانين الإدارية.

3 ـ يضيف العلم السياسي الموند لنموذج وظائف النظام السياسي بذلك النظام المتمثل بصنع القانون وتطبيقاته وسلطة القضاء.

4 ـ الربط بين أدوار القوى السياسية في المجتمع والنخبة الإدارية التي تناط بها مهام السلطة التنفيذية.

5 ـ اعتماد العلاقة أو الطبيعة السياسية لمفهوم الأزمة، يساعدنا في فهم النقاط والقضايا الغامضة المتعلقة بعملية صنع القرار السياسي في المجتمع.

6 ـ الارتباط الوثيق بين مفهوم الإدارة ومفهوم السياسة العامة قائم، وأن العنصر الإداري هو المحرك للنظام السياسي.

7 ـ دعم المجتمع المدني Civil Society والديمقراطية

المحلية يساعد على تقليص السلطة المركزية وتطوير نظام الحكم اللامركزي الذي يقود إلى زيادة الأدوار الفاعلة في التعامل مع الأزمات والتقليل من القيود الرابطة.بمعنى آخر قيام جهود الحكومات القومية لتدعيم اللامركزية من خلال تقوية الحكومات المحلية وتدعيم مشاركة المواطنين وتعبئة المجتمع المدني. ودليل ذلك عندما تتحول الدولة مثلاً إلى دولة عصرية آمنة مستقرة سياسياً واقتصادياً، وسائرة في مسار الإصلاح الإداري الذي يعني باختصار، تحديث التشريعات التي تنظم عمل الإدارة وإعادة النظر في البيان الإداري لأجهزتها وإعادة هيكلة الإصلاح الإداري.

ولا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة إصلاح الأزمات، جاء في الأصل من أحشاء الإدارة العامة كما يقال، وذلك في معرض الإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة وظروف الطوارئ والحروب الشاملة. ويصبح مثلها مثل المصطلحات الأخرى السائدة.وقد نما هذا النهج في مجال العلاقات الدولية بالاشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المشاكل والمعضلات الدولية الساخنة والحادة.

ففي سياق الحديث ضمن نطاق السياسة الدولية أصبح تشابك العلاقات بين الدول، وتعقد صور الصراع، وتداخل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والايديولوجية والعسكرية، وزيادة الاعتماد المتبادل، أمراً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي، ونتيجة ذلك لم يعد من السهل حل أسباب

الصراع المعقدة ـ واكتفت القوى الكبرى والصغرى على السواء بإدارة الصراع حتى تمر الازمة، وبما يحول دون تفاقمها إلى صدام مسلح، ومن ثم أصبح موضوع إدارة الازمة وسيلة واسلوباً في مجال السياسة الدولية .

وخير مثال على ذلك ما عرف بأزمة الصواريخ الكوبية عام 1961 والتي أصبحت فيما بعد أنموذجا للتعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها[1]. ولا تقل أهمية حالة أزمة النفط التى حدثت بعد حرب رمضان بين العرب والإسرائيليين عام 1973 عندما وضع العرب النفط لأول مرة، تحت المقاطعة تجاه الدول التي ساندت الكيان الصهيوني. ودفع ذلك إلى تبني هذه الدول بقيادة الولايات المتحدة ومهندس سياستها الخارجية آنذاك هنري كيسنجر بإقامة منظمة لاحتكار المواد الغذائية الواردة إلى الدول النامية. وجعل منها سلاحا لمواجهة الدول العربية المنتجة والمصدرة للنفط والضغط عليها عن طريق حرمانها من الحاجات الغذائية، الذي سمى بمبدأ الغذاء مقابل النفط Food For oil وهو افتعال أزمة من نوع خاص لمواجهة تلك الأزمات بسلاح الغذاء.

---

(1) مفاد الأزمة: ان مواجهة نووية كادت أن تحدث بين الاتحاد السوفيتي آنذاك والولايات المتحدة بسبب نصب السوفيت صواريخ نووية في كوبا القريبة من الولايات المتحدة، وذلك بعد فشل الهجوم العسكري الأمريكي على جزيرة في خليج الخنازير Bay of Bigs والتي أدت إلى إعلان الإنذار النووي ثم حُلت سلمياً. وسميت هذه الحالة بين الرئيس جون كيندي والزعيم نيكيتا خروشوف بنظرية بؤبؤ العين Eye Ball To Eye Ball في إدارة الأزمات.

لقد عاد مصطلح إدارة الأزمة مرة أخرى إلى أحضان الإدارة العامة لحل المشكلات بأساليب جديدة تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة وبانت مظاهر التطور في هذا الشأن متعددة وكثيرة منها مثلا ظهور نماذج متنوعة للدلالة على وضعه موضع التنفيذ مثلما حصل لبعض الإدارات وتبني أسس ثابتة في ذلك لقوة المهام الخاصة Task`Force وغرفة أو مركز العمليات Operation Center لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة. وبدأت المحاولات لإمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى "إدارة الأزمات". في حين أن مصطلح "الإدارة بالأزمات" Management by Crisis جاء مخالفا كليا للمفهوم السائد للأزمات، حيث بدأ المفهوم الأول يعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، اصبح الثاني الذي يقوم على أساس افتعال الأزمة من أجل التخلص من أزمة أخرى. وأن افتعالها وإيجادها هي وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل. ومن الأمثلة الدارجة والدروس الأولية المتبعة في العمل السياسي عندما يواجه أي نظام أزمة داخلية تهدد النظام ومصالحة بشكل أو آخر فانه يقدم على افتعال مشكلة خارجية لإخراج النظام من مشكلة الضغط الداخلي الذي يواجهه. وأن هذا الأسلوب لا يخضع لشروط معنية، بل أنه يمارس بشكل كامل من جميع الأطراف دون تحديد حجم وقوة وسمعة وغنى أي من الأطراف وعلى حد سواء. والأمثلة الواقعية المعاصرة كثيرة. فعلى الصعيد الدولي قامت الإدارة الأمريكية الراهنة بإثارة

المشكلة مع العراق. أقلقت المجتمع بتحركاتها العسكرية والسعي الحثيث نحو القيام بعمل عسكري كبير، قد يؤدي لو حدث - لا سمح الله - إلى تحطيم ما تبقى لدى العراق من قدرات متواضعة. ولم يكن هناك سبب حقيقي وراء هذا الإجراء سوى التهرب من الضغوط الداخلية التي تعرض لها شخصيا الرئيس الأمريكي بيل كلينتون والتي سميت "بفضائح التحرش الجنسي" وهي الأخرى حدثت بسبب محاولة وضع الضغوط المناسبة على الرئيس الأمريكي من قبل جماعات الضغط اليهودية في الإدارة الأمريكية، من أجل إيقاف عملية الضغط على إسرائيل في مفاوضاتها مع الجانب الفلسطيني لإيجاد حلول مقبولة لما تسمى بأزمة الشرق المتوسط. فهي إدارة أزمات بوسائل مختلفة كليا عن منطلقاته الخاصة التي تحكم مصالحة وأهدافه.

والمثل الثاني على الصعيد البيتي في افتعال الأزمة من أجل القدوم على عمل معين، هو عندما قدم أحد الأشخاص على افتعال شجار بيتي. قام على أثره بإعلان أنه سوف لن يعود إلى البيت هذا المساء، وهو الذي كان مخططا له مسبقا بالبقاء خارجا في تلك الليلة لقضاء سهرة مع زملاء له. وفعلا نجح في إدارة أزمة البقاء خارج البيت وتنفيذ هدفه، وهو السهر مع زملائه، ولكن تم ذلك عن طريق افتعال أزمة داخلية مكنته من التخلص من الضغط البيتي في الممانعة عن البقاء خارجا. ولكن ظل السؤال القائم هو أن بعض الحلول الآنية قد تترك آثاراً سلبية كرد فعل طبيعي لمثل تلك الحلول، منها مثلا أنه قد أجبر نفسه والآخرين

من أفراد عائلته على الخروج عن قاعدة التعامل المتبعة في السلوك البيتي، وخرج على تقاليد التواصل والتفاهم إلى سياسة فرض الأمر الواقع، ودفع الأطراف الأخرى إلى احتمال تغير سلوكياتهم تجاه مثل هذه الأفعال. وربما خلق نموذجا غير صائبا بالنسبة لسائر أعضاء البيت وزيادة احتمال حدوث مثل هذا الفعل وتكراره من قبل أطراف آخرين من أفراد البيت الواحد.

ويبقى التساؤل قائما حول خروج الأزمة من واقعها إلى حالة المواجهة الفعلية. هنا يمكننا أن نقول بأن الأزمة لم تعد تسمى أزمة، لأنها خرجت من واقعها إلى حالة جديدة وهي المواجهة التي تتطلب أساليب وجهوداً وشروطاً مختلفة تماما عن الشروط السابقة. ففي حالة البدء بالقتال مثلا نكون قد انتقلنا من حالة السيطرة والاحتواء إلى المواجهة، عندها يبدأ كل طرف من الأطراف محاولة اللجوء إلى الأسلوب والوسائل الكفيلة بالنجاح، أو على الأقل، ضمان عدم الخسارة الكاملة. وبالرغم من أن حالة المواجهة تعني الحرب، والتي هي الأخرى تعتبر إحدى الوسائل التى تلجأ إليها الأطراف المتخاصمة كمرحلة نهائية و درجة قصوى، لحل الأزمات القائمة بينهما. ورغم اعتبارها الوسيلة النهائية في العمل الدبلوماسي في التعامل بين الدول، إلا أنها لا تبتعد في جميع الأحوال عن قول الرئيس الأمريكي فرانكلن بينجمن بأنه، لا توجد حرب جيدة، ولا يوجد سلام ودي. وتراثنا ومبادئنا هي الأخرى تؤكد على ذلك وتدعونا إلى اللجوء لأفضل السبل بعيدا عن استعمال القوة، يصبح الأمر واجبا والفعل مقدسا،

كقوله تعالى، "وقاتلوا في سبيل الله الذي يقاتلونكم ولا تعتدوا، أن الله لا يحب المعتدين" (البقرة / 190). ويقول الإمام أبن تيميه في هذا المجال "فإباحة القتال من المسلمين مبنية على إباحة القتال مع غيرهم ". أو القول القائم على أساس العين بالعين، والسن بالسن والبادئ اظلم. وهنا تم التأكيد على مسألة هامة في تحمل المسؤولية الخلقية والإنسانية والشرعية، وهى حالة المبدأ بعدم الاعتداء والهجوم ضد الأطراف الأخرى، لا لسبب إلا لاعتقادهم أن هذا الطرف أو ذاك ربما ـ وهو تصور صرف ـ يشكل خطراً عليهم. وسميت هذه النظرية في إدارة الأزمة بنظرية حق الدفاع الشرعي التى في واقعها تفتقد إلى العناصر الثلاثة للمسمى، فهي لا تمتلك الحق وهى هجومية وليست دفاعية إلى جانب فقدانها للشرعية. وتبقى الحرب تعني الخروج عن الأزمة و إدارتها إلى المواجهة وتبقى أيضاً تشكل عملا إدارياً بحتا وظاهرة اجتماعية مرتبطة بالطبع الإنساني وبطبيعة البيئة الدولية. وقد تكون أيضاً منفذا فاعلا في حل كثير من المشكلات التى يصعب حلها سلميا، وقد لا يتوفر الوقت الكافي لها وقد تطور إلى جانب هذا المفهوم نحو مفهوم آخر وهو السلام الذي قاد إلى فكرة الأمن الجماعي Collective Security ومن بعدها قيام عصبة الأمم بعد الحرب العالمية الأولى، ثم قيام هيئة الأمم المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية لاعتقاد المجتمع الدولي واتفاقه على ضرورة وجود هيئة دولية قادرة على حل الأزمات التى تنشب بين الأمم، واللجوء إلى وسائل الحوار والسلام في إدارة الأزمات

وحلها قبل حدوث المواجهة. وما وجود مجلس الأمن إلا لتأكيد السلطة الدولية المالكة ولو نظريا، لمشروعية النظر في الأزمات وحلها بالسبل السلمية لاعتبار أن الهدف الرئيسي لقيام المنظمة هو الحفاظ على الأمن والسلم الدوليين.

والخوف، هو الآخر عنصر مهم من عناصر إدارة الأزمة، حيث أن الخوف يعني ببساطة فقدان الأمن الذي يهم الأطراف جميعا ويؤثر مباشرة على سلوكياتهم تجاه بعضهم في إدارة الحوار حول مسألة من المسائل العالقة وما سباق التسلح على كل الأصعدة إلا شكل من أشكال الخوف المتبادل. ويبقى الخوف يمثل عنصرا فاعلا في التأثير على سير عملية إدارة الأزمات كما في عناصر القوى الضاغطة في أي من المجتمعات. ولكنه مع ذلك يبقى الخوف يشكل عنصرا بديلا لحالة القتال كما يقول وينستون تشرشل، " كل قوة باتت تشعر بأنها ستكون آخر من يأكله التمساح إنْ هي سارعت إلى إطعامه". والتحالف أيضاً، وليست الصداقة، يبقى يشكل صفة من صفات الأزمة. فالتحالف في المجال الدولي هو مجرد علاقة تعاقدية، ومن ثم فهو عارضة وموجهة ضد عدو مشترك يهدد بتفوقه وجود كل منهما على حده. وهو إلى جانب ذلك عملي من أعمال فن التعامل لمواجهة أزمة (التعامل مع الأعداء) مثل ما جاء على لسان جورج لويد بأنه، "ليس لبريطانيا أصدقاء دائمين، ولا أعداء دائمين، بل لها مصلحة دائمة ". وكما وصفها الرئيس فرانكلين دي روزفلت عندما سأل عن تعاونه وتحالفه مع الاتحاد السوفيتي الشيوعي أبان

الحرب العالمية الثانية، فقال بأنه لا مانع لديه من عبور الجسر يدا بيد حتى مع الشيطان أن كانت مصلحته تقتضي ذلك، للدلالة على تفضيل المصالح على جميع الأمور الاخرى. وما لجوء الولايات المتحدة إلى ما يسمى بالاحتواء المزدوج لكل من إيران والعراق في آن واحد، إلا اعتقاداً منها بان ذلك سوف يخدم مصالحها الحيوية في المنطقة ولكنها في الوقت نفسه تريد أن تبقيٰ حاجز الفصل بين البلدين الجارتين العراق وإيران قائما من أجل تأكيد ضمان مصالحها الإقليمية، مستغلة بذلك الخصام القائم والدائم بينهما، فإيران أيضاً لها مصلحة في إضعاف العراق، وهي بذلك لم تكن رافضه للتدمير الأمريكي للعراق. ولكن في الوقت نفسه نجد أن التقارب الحاصل بين النظامين في كلا البلدين هو تحصيل حاصل لإدراك المصالح المشتركة لهما ولمدى الخطر الحقيقي من الولايات المتحدة عليهما.

ويعتبر الوقت من بين العناصر الفاعلة في حالة مواجهة الأزمات والتفاوض، والوصول إلى إتخاذ القرارات الصائبة. فلا يمكن أن يكون القرار صائباً إلى في الوقت المناسب. ولم يخلُ عصراً أو دهراً أو زمناً من الوقت، ولم يتحرك الكون ومكوناته الا من خلال التقسيم والتنظيم الزمني وإن كل شيء في هذا الكون يقوم على حساب الوقت، كما تقول الآية الكريمة، "وأن كل شيء جعلناه بقدر". ولا أظن أن أية أمة من الأمم تجاهلت عامل الزمن، بل جميعها أعطت وعملت وفسرت، وفي مقدمتها وأولها مهد الحضارات في أرض بلاد

ما بين النهرين، وفي الحضارة البابلية، حيث بدأ تقييم عناصر الوقت من خلال معرفة الفلك وعلومه. لذلك قالوا فيه ـ أي الوقت ـ بانه "متى فقد لا يستمر ثانية". وقالت العرب، الوقت كالسيف، إن لم تقطعه قطعك". وحتى التعبير البدوي البسيط جاء ليعبر بدقة متناهية عن ذلك العنصر الحياتي الذي يرافق مسيرتنا الحياتية، حين يقول شاعرهم، "الوقت يسري، وحنّا إنعده وهوّ يعّدنا ". وغير ذلك الكثير الكثير.

ومن هذا يمكننا القول بإن إدارة الوقت ممكنة، خاصة بالنسبة لاهميتها في مواجهة الأزمات التي يكون العامل الزمني والوقت هو العنصر الأساسي في مواجهتها والتعامل معها، سواءً بالانهاء أو الاحتواء. ولكنها تتطلب من الجهات المعنية بها، الإيمان بعدم إمكانية إدارتها بالسبل التي تدار بها باقي الأمور الحياتية. والقبول أيضاً بأن ادارة الوقت كعنصر جوهري في ادارة الازمات، له خصوصيته وارتباطه بأمور أخرى. وهنا يمكننا القول أن علم الادارة يحرص على الادارة الجيدة للموارد مثل ؛ رأس المال، والموارد البشرية والمعلومات، والوقت أيضاً. ويمكن السيطرة على الموارد الأربعة الأولى. فقد تستطيع العمل على زيادة قوتك العاملة أو تقليلها أو تعديل بنيتها. وتستطيع أن تزيد من رأس المال أو تدخره أوتنفعه أو تتركه كما هو، وتستطيع أن تستثمره في مصنع جديد، أو في تمويل مكتب جديد وتستطيع ـ اذا احتجت المزيد منه ـ ان تجري اكتتاباً علنياً لشراء الأسهم أو تحصل على عرض أو تزيد من أسعار منتجاتك. ولكن الوقت مورد فريد. فالوقت

متناهٍ ولا يوجد منه إلا قدر محدود، ومهما فعلت، فلن تستطيع أن تحصل على المزيد منه. أنه المورد الوحيد الذي يتحتم إنفاقه واستثماره أو إهداره - في اللحظة التي تمتلكه فيها. ويتحتم عليك أن تنفقه بمعدل ثابت، لا يتغير أبداً، وهو: 60 ثانية في الدقيقة و 60 دقيقة في الساعة بدون نقص أو زيادة، وهو ما يجعله العنصر الأكثر حزماً في مواجهة الازمات العاجلة والمفاجئة، والأكثر حساسية في التفاوض والحوار واتخاذ القرار بالنسبة للازمات والحالات الأخرى.

إن عنصر التفاوض وفعله، وهو المفاوضة، يشكل أهمية جوهرية في فن إدارة الأزمات انطلاقا من أن التفاوض في حد ذاته هو فن ودراية وخبرة وموهبة. ويكون المعنى اللغوي للتفاوض مرادفا لكلمة حوار التي تعني التفويض، أي المفاوضة والمحاورة في الأمر. وعندما يقال انهم تفاوضوا فان ذلك يعني انهم أخذوا، وتفاوض القوم في الأمر، وفاوض فيه بعضهم بعضا. كما أن المعنى المطلوب عند التفاوض يعني تبادل المعلومات وعدم إخفاء شيء منها والشعور بالندية والمشاركة. فقد قال معاوية لدغفل بن حنظلة، " بم ضبطت ما أرى ؟ قال بمفاوضة العلماء. قال وما مفاوضة العلماء ؟ قال كنت إذا لقيت عالما أخذت ما عنده وأعطيته ما عندي". والمفاوضة تعني المساومات والمشاركة، وهي مفاعلة من التفويض كأن كل واحد منها رد ما عنده إلى صاحبه، وكما يقال، "بضاعتكم ردت إليكم ". والحوار في لسان العرب، هو المحاورة والمجاوبة. والتحاور والتجاوب والاستنطاق أثناء التحاور يعني التراجع في الكلام،

أي أن المحاورة هي التي توصل الأطراف المعينة إلى حالة الرضا[1]. وهنا يقول فوكليوس الميلي، "حالة البين بين هي الأفضل". وهو مشابه للقول العربي خير الأمور أوسطها وذلك أيضا ليؤكد النظرية المانوية القائمة على أساس أنْ ليس هناك لون أسود أو لون أبيض، بل اللون الوسطي وهو الرمادي، هو الغالب. بمعنى أن الحلول الوسيطة دائما هي الغالبة في نهاية المطاف. والأمثلة على ذلك متوفرة فمثلا عند الحديث عن نظرية جر الحبل التي تعرف بـTug boat أي قاطرة السفن، تقوم على أساس طرفان متواجهان في ساحة جر الجبل، والفريق الذي يتمكن من سحب خصمه عن العلامة الحمراء الوسيطة سوف يكون احتمال الكسب بالنسبة له عالياً، في حين أن الطرف الآخر يدخل ضمن دائرة الخسارة. ولكي يتمكن من إعادة الوضع إلى طبيعته، فعلى الطرف الأخير أن يدفع بطاقات إضافية تتناسب مع حجم الانسحاب إلى الطرف الآخر لكي يعيد حالة التوازن إلى مقامها الطبيعي ويبدأ بعد ذلك الفعل الجديد للكسب، كلا على حساب الآخر. ومثل آخر على حال التفاوض و إيجاد الوضع الطبيعي، هو عندما تقع أمام مشكلة مع طفلك وأنت في مكان عام لمركز التسوق أو حفل رسمي، أو طائرة، يبدأ الطفل بفرض إرادته للحصول على شئ لا يجوز الحصول عليه، أو من غير المناسب القدوم عليه. وهنا يتعين على ولي الأمر ان يقوم بعملية التفاوض الناجحة وتحقيق الهدف

(1) التفاوض : Negotiation، المناقشة والحوار Discussion، المقايضة Exchange/Swap، التسوية - التفاهم - الحل الوسط Compromise.

الأساسي، وهو عدم تسبب الإحراج له وللآخرين. هل نخضع كليا لإرادة الطفل ونتنازل أمامه وننفذ رغبته ؟ إما نرفض كليا ونتعرض لاحتمال زيادة الأزمة وزيادة الصراع الذي يقود إلى حالة عدم رضا والى خلق وضع وإحراج شديدين لكل الأطراف، أم نقوم بعملية الترهيب والتي قد لا توصلنا إلى النتائج المرضية باعتبار أن الطفل، وبشكل عام، لا يدرك مدى ومعنى الترهيب، أو نقوم بعملية الترغيب بوسائل مختلفة، كالتعهد له بشيء آخر، أو القيام بأمور أخرى تقترب من رغباته وتعنته بالعدول عن طلباته ؟ كل هذه الأمور تمثل حالات أزموية وتحتاج إلى درجة عالية من القدرة على إدارتها رغم اعتقاد الكثير من أنها مسألة ثانوية. ولكن يجب أن نبقي في أذهاننا أن الأمور الكبيرة والجسيمة غالبا ما يكون سببها أمور صغيرة، بل تافهة. فاغلب النار من مستصغر الشرر كما يقال.

ويمكننا أن نخلص لما تقدم في المفاوضة بان المفاوض الماهر هو الذي يكون قادرا على خلق الحوار الناجح. حيث أن النجاح يكون بدوره الضمان للوصول إلى حالة القبول التي غالبا ما ترتبط بحالة الرضا وتكون النتيجة وصول الطرفان المتفاوضان والمتحاوران إلى افضل اتفاق يحقق أقصى مصلحة لهما. وأن المقايضة والمساومة ليستا بالضرورة تعبران عن مفاوضات ناجحة وإن أدت إلى اتفاق ما بين الأطراف المعنية. وأن المفاوض الماهر هو الذي يستطيع بصفاته الشخصية وبوعيه وعمله ومن خلال المعلومات والوسائل المتوفرة لديه، أن يحقق بالحوار الاتفاق الأمثل الذي يحقق أفضل نتيجة للأطراف المشتركة.

والأمثلة كثيرة، فإننا نجد أن العقود التجارية والاستشارية والمقاولات بين طرفين أو أكثر تحتوي على فقرة مهمة تتناول كيفية معالجة الخلافات والنزاعات التي تطرأ على الأطراف المشتركة في العقد. ومن أهم الجوانب فيه هو قدرة الطرف الأخر على إقناع الطرف المقابل بالطريقة التي ستتبع في حل الخلاف ومدى فاعليتها في سرعة اتخاذ القرار وتحديد الكلفة. ومثال آخر أن نجاح المجموعة الأوروبية المشتركة جاء نتيجة لقبولها باتحاد أوروبي ومجلس أوروبي ذات محكمة عليا لحل النزاعات التي يمكن أن تعترض سبيل بناء هذا الاتحاد، وخير مثال هو مسألة العملة الموحدة ورئاسة البنك المركزي التي واجهت حالة إنشاءه.

وهنا يمكننا الوصول إلى القول بأن مرحلة التفاوض تبقى تشكل عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلي الانضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما. وعلى الرغم من انهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة، إلا انهم يسعون إلى تسوية تلك الخلافات عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلى حل مقبول لكل الأطراف[1] على أن يبقى في الأذهان بأن التفاوض يختلف تماماً عن التشاور والاستشارة. وقد يقع الكثير من المفاوضين في خطأ الخلط بين الحالتين، وبالتالي الوصول إلى العكس الكلي للنتائج المتوقعة، ويجب الاعتراف بأن التفاوض؛ يتضمن تسليم كلا الطرفين بأن

(1) الان فولر، التفاوض، المهارات والاستراتيجيات، ترجمة عبد الرحمن بن هيجان، الرياض: الفرقان ، 1999، ص16.

الاتفاق بينهما مطلوب أو مرغوب فيه، وذلك قبل تنفيذ القرار. وأن الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر في الوقت الذي يحتفظ بالحق في اتخاذ القرار النهائي سواءً أكان الطرف الآخر على اتفاق معه أم لم يكن[1].

والأمثلة في هذا المجال كثيرة، يمكننا ذكر واحدة منها، فقد تم تعيين (جيني تون بريدج) Jane Tanbridge حديثا كمديرة للشؤون المالية في شركة للحافلات. فقررت جين ان تعيد تنظيم قسمها بعد ان أخطرت من قبل المدير التنفيذي بأن لديها تفويض مطلق بذلك. علماً بأنها تسعى لتفادي أي نفقات زائدة، لقد اقترح عليها المدير التنفيذي بأن تفاتح (بيل ترسكوت) Bill Truscott مدير العمليات وصاحب الخدمة الطويلة بالشركة بموضوع إعادة التنظيم. وبعد أن قامت بوضع خططها لإعادة تنظيم قسمها، قابلت بيل وشرحت له بإيجاز الخطط التي تعتزم تنفيذها ومزايا تطبيقها حسب وجهة نظرها، ثم اختتمت حديثها معه قائلة، "آمل ان توافق على هذه الخطط". أما بيل فقد قال بعد ان فكر ملياً، "أنني آسف على عدم موافقتي على هذه الخطط، ومن الأفضل ان تتركي الأمور كما هي". لقد وجدت جين نفسها أمام خيار حرج، إذ بوسعها ان تقول لبيل ،"أنني آسفة حيال ذلك. لان هذا القسم هو قسمي، وفي الواقع كنت أود استطلاع رأيك في الموضوع ولم اكن اطلب موافقتك أو رفضك" وكبديل آخر فإنها تستطيع ان

(1) نفس المصدر، ص 20.

تبدأ مناقشة مزايا وعيوب الأفكار التي طرحتها وأفكار بيل، غير أنها لو نفذت هذا البديل الذي هو اكثر لباقة، وان كان اقل رضاءً لها، فإنها تكون بذلك قد بدأت التفاوض مع بيل. وبشك ضمني فإنها سوف تسلم بالحاجة إلى الوصول إلى الحل الذي يقبل به بيل، و ربما تكون النتيجة في هذه الحالة الوصول إلى تنظيم لقسمها يختلف بشكل كبير عن الصورة المثالية التي رغبت فيها في بداية الأمر.

إن الخطأ الذي ارتكبته جين هو ان العملية التي أرادتها ان تكون محض استشارة، تم تفسيرها من قبل بيل على أنها دعوة للتفاوض وذلك بسبب الأسلوب الذي اتبعته في المناقشة. لذا ومن اجل تحقيق منهج استشاري حقيقي فإنه كان ينبغي عليها ان تقابل بيل قبل الانتهاء من إعداد خططها، وان تقول له شيئا من قبيل، " إنني أتطلع إلى معرفة الكيفية التي سوف يعمل بها قسمي، وترى هل هناك شيء من وجهة نظرك تعتقد ان عليّ وضعه في الحسبان؟ " فهذا الأسلوب سوف يجعلها حرة في ان تقوم بتطوير خططها، فهو لا يتضمن أي التزام بقبول أي مقترح محدد من قبل بيل كما ان ذلك لن يجعله في موقف يعبر فيه عن موافقته أو استحسانه للخطة، وفي هذا الحالة، فان ما تقوم به جين إنما هو استشارة حقيقية بمعنى الكلمة[1]. والحال نفسه فيما يخص قرارات الأمم المتحدة التي صدرت عن مجلس الأمن ضد العراق قبل وبعد حرب الخليج الثانية، وفيما يخص حالة الحصار

(1) نفس المصدر صص 19 ـ 20 .

الذي فرض على العراق. ولم تتضمن جميع تلك القرارات التي صدرت عن مجلس الأمن منذ بدأ الحصار عام1990 وعلى مدى فترة الحصار التي تجاوز العقد من الزمان، أية إشارة للحظر الجوي على الطيران المدني/التجاري العراقي، ولكن الخطأ يبدأ ذاته عندما حاول العراق اخذ موافقة مجلس الأمن للحصول على رفع القيد عن بعض الأرصدة العراقية لحجاج بيت الله الحرام وتسيير طائرات عراقية أو غيرها لنقل غير القادرين على السفر براً، وعندما رفض هذا الطلب اصبح الخطر الجوي تلقائياً ضمن مظلة الحصار. ولم ينتهي هذا الحال، الذي اعتبر تفاوضاً وليس استشارة، إلا في الآونة الأخيرة، وبعد المبادرات المتلاحقة من قبل المجتمع الدولي ومن العراق نفسه، وقد حدث كل هذا التعقيد بسبب الهفوة التي ارتكبت في كيفية طرح الموضوع على مجلس الأمن واللجان المختصة بشؤون العقوبات، والذي كان من المفروض ان تكون بصيغ الاستشارة والعلم فقط، وليس بصفة أخذ الرأي والموافقة كما حصل.

ومن بين المبادئ العامة التي تتطلبها صيغ التفاوض هي :

1 ـ وجود طرفين أو اكثر من اجل تحقيق بعض النتائج المرجوة.

2 ـ درجة الاهتمام بموجب الأهداف المختلفة.

3 ـ تعتبر الأطراف المتفاوضة، من حيث المبدأ، أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر رضاءً.

4 ـ احتمال وصول حالة الإقناع لكل من الأطراف.

5 ـ بقاء الأمل في التوصل إلى اتفاق حتى في حالة الوصول إلى اصعب مراحل التأزم.

6 ـ وجود بعض التأثير والقوة لكل طرف من الأطراف المعنيين، سواءً كانت حقيقية أو افتراضية.

7 ـ هي واحدة من عمليات التفاعل التي تجري بين الناس؛ كالتفاعل اللفظي الذي يتأثر بالعواطف والاتجاهات في التقدم والنجاح، وليس فقط بمجرد الحقائق أو المنطق.

وسواءً كان الأمر متصلاً بالسياسة الخارجية، و هي العلاقات بين الدول أو العلاقات بين المنظمات، كالتعاون المشترك في بعض المشروعات، أو الاندماج بين منظمتين أو اكثر، أو وضع ستراتيجية مشتركة لمجابهة منافس خطر، أو حل الخلافات الناشئة فيما بينها، أو في العلاقات بين المنظمات من جهة والمتعاملين معها من موردين وزبائن وغيرهم من جهة أخرى، أو كان أخيرا متعلق بالعلاقات الشخصية بين طرفين أو اكثر سواء من أجل تنظيم هذه العلاقات أو حل الخلافات الناشئة فيما بينهم، أو توحيد جهودهم في عمل مشترك أو في أنواع أخرى من العلاقات المماثلة، ففي كل هذه الحالات قد يلجأ إلى أسلوب الاتصال المباشر الذي يتمثل في ان يحاول الطرفان أو الأطراف ذات العلاقة بالاتصال الودي إيجاد أسس متفق عليها لمعالجة الأمور المطروحة[1].

---

(1) كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، "سلسلة دليل القائد الإداري(2)"، دمشق: دار طلاس، 1991، ص102.

ولا يغيب عن بالنا أن مشكلة مفاجئة أو مزمنة يجب أن يتوفر لها أكثر من طرف حتى تصبح أزمة، ومن ثم تقود إلى التفاوض، أياً كان نوع وشكل هذا التفاوض. حتى أن الصراع الداخلي للإنسان هو من المواضيع التي تتطلب التعامل وتبني القرارات الخاصة بالمشاعر الداخلية والشخصية الصرفه وهو بذلك يجعل حالة التناقض الداخلي ذات صفة ازدواجية وليس فردية. كما يقول المثل الأجنبي، ينبغي أن يكون هناك طرفان ليتم النزاع أو الاشتباك It takes two to tangle والتي قالها من قبل الفيلسوف سقراط. وحالها أيضاً حال الأنكر أو المرساة Anchor الذي لا يمكن أن يفعل وحده ما لم يكن هناك طرف آخر يعلق به. وليس من الضرورة أيضاً أن تتخاصم الأضداد، وقد يكون العكس هو الصحيح، مثلها مثل العمل الفيزيائي للمغنطة (السالب والموجب)، أو الدول المختلفة الأحجام والقدرات، فالخبز والملح لا يتخاصمان كما يقول المثل الروسي، أو أن اليد الواحدة تغسل الأخرى كما يقول المثل اليوناني والعربي. والعرب أيضاً غالباً ما تقول للأطراف المتقاربة عندما تدخل في أزمة من الأزمات، أنه لا وجوب لذلك طالما بين الطرفين المقصودين علاقة الخبز والملح. لكن ليس معنى النجاح في تجاوز الأزمة و القضاء عليها ضمان عدم حدوثها مرة أخرى. فالأزمات لا تمنح المناعة للمنظمة أو المجتمع أو المجال الذي حدثت فيه، وسبب ذلك أنها من الصعب أن تأتي مرة أخرى بالأسلوب و الحجم و الآثار و المسببات نفسها، ولكنها تأتي منظورة بما يتناسب مع ما تركته الأزمة السابقة من

أثر و مع ما حدث من تغيير القوى المتنازعة أو المتضادة التي يمكن ان يمثل احتكاكها مع بعضها البعض بداية صناعة أزمة جديدة مرة أخرى.

3

الأسباب البيّنة لإثارة الأزمة

إذا ما وقفنا عند القول القائل بأن لا شيء يأتي من فراغ، فإننا بذلك نصل إلى حقيقة أن الأسباب التي تقود إلى تكوين الأزمة وتأزمها، لم تكن بعيدة عن واقع حال الأزمة ذاتها. وأن العناصر المسببة هي في أغلب الأحيان تكون ذاتها المؤثرة على مساراتها بأي اتجاه من الاتجاهات سواء نحو التهدئة والانفراج أو باتجاه التصعيد والانفجار. وإن الأسباب الداعية هذه لا تعطي أهمية كبيرة لحجمها، إنما يكون العنصر الأكثر أهمية هو في نوعيتها وتفاعلها في لحظة وجودها على ساحة المشكلة القائمة ومتابعة الدورة الحياتية له Life cycle (شكل رقم 2) .

ولكي ندرك حقيقة المفاوضة تقع علينا مسؤولية فهم أصولها الذي يقوم أساساً على السعي للحصول على الأفضل بين الأطراف المعنية، وليس الاعتقاد بأنها حالة قتال لا ينتهي إلا بانتهاء طرف منهم كلياً. وبذلك تصبح عملية التفاوض هادفة للحصول على ما تسعى للحصول عليه من الآخرين، آخذين بنظر الاعتبار حقوق الآخرين في التمكن من تحقيق ما يبتغون، وهنا يتطلب الأمر منا الفهم أيضا بأن الحلول يجب ان تعم بفوائدها

على الجميع، وان تمتلك درجة معينة من الرضى والقبول.

ومن أجل الوصول إلى ذلك، يجب أيضا توفر الشعور بجميع الأطراف بدرجة من التساوي واللعب العادل والتكافؤ، أي توفر الشعور القائم على العدل، والوصول إلى صفقة عادلة، مثلما يفعله الوالدين في تحقيق العدل والأنصاف بين أبناءهم.

أما ظروف المفاوضة فيمكنها ان تكون على ثلاثة درجات؛

أ. أما أن تكون المفاوضة لصالحك

ب. أما أن تكون المفاوضة في مصلحة الآخرين

ج. و أما أن تكون المفاوضة في مصلحة الطرفين

* وفي كل الحالات الثلاثة يكون فهم العلاقة القائمة بين الأطراف العنصر الأكثر أهمية في القدرة على تحقيق التفاوض الناجح، وهناك تساؤلات يفترض على المفاوض ان يضعها نصب عينيه، وان يفكر في جوانبها المختلفة ويدركها قبل الولوج في عملية التفاوض نفسها منها:

* ان هدف المفاوضات هو توفير صفقة مساوية ومقبولة.

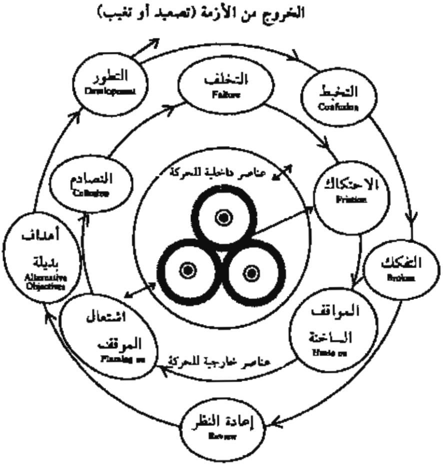
* وجود ثلاثة أوضاع مختلفة للمفاوضة.

* ان القوة تلعب دوراً في عملية المفاوضة.

* ان كل أطراف المفاوضة يملكون شكلاً من أشكال القوة للتأثير في المفاوضات.

* الفرق بين مقاربة الفائز ـ الخاسر، والفائز ـ الفائز في المفاوضة.

الشكل رقم (2)



الدورة الحياتية للأزمة

* انه نادرا ما تكون مقاربة الفائز ـ الخاسر مرضية.
* ان مقاربة الفائز ـ الفائز تمكن الجميع من الحصول على افضل صفقة[1].

وللفهم الأفضل لتلك المهمة، يجب:

* ان تقدر بأن أهداف المفاوضة هي تأمين نتيجة عادلة ومساوية لجميع الأطراف.
* ان تدرك وتعرف الأوضاع المختلفة للمفاوضة والتي قد تجد نفسك فيها.
* ان تحدد مصادر القدرة التي قد تتعامل معها.
* ان تعرف أين يكمن مصدر قوتك أنت.
* ان تشعر بثقة اكبر في قدرتك على إدارة قوة الآخرين.
* ان تفهم مساوئ مقاربة الفائز ـ الخاسر في المفاوضة.
* ان تقدر لماذا تحقق مقاربة الفائز ـ الفائز نتائج افضل[2].

انطلاقا من الاستعداد الأفضل للمفاوضات، يجب التأكد من الأسس الثلاثة التي تحكم تماماً حالة التفاوض وهي؛ ماذا أريد، وماذا يريد الآخرون وما هي الحلول التي يمكن للطرفين

---

(1) كيت كينان، اصول المفاوضة الإدارية، ترجمة، مركز التعريب والبرمجة، "سلسلة الدليل الإداري"، بيروت: الدار العربية للعلوم، 1996، ص 23.

(2) نفس المصدر، ص 24.

قبولها ؟ وهو ما يفرض على المفاوض التفكير الجدي في التالي؛

* هل أنا متأكد من هدفي النهائي؟

* هل أنا مدرك بالتفصيل ما هي حاجاتي وما يمكن ان اطلبه لتحقيق هذه الحاجات ؟

* هل املك وضوحاً فيما يخص أدنى ما احتاج لإنجازه بفعل المفاوضة؟

* هل اعرف المطالب التي يمكنني مقايضتها بمطالب أخرى؟

* هل قررت اللجوء إلى بديل عن المفاوضة؟

* هل تنبأت حقا بحاجات الطرف الآخر ؟

* هل أخذت في عين الاعتبار نوع التنازلات التي قد يكون الفريق الآخر جاهزا لإعطائها ؟

* هل أقمت اتصالا أوليا مع الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات ؟

* هل أنا مدرك ان التحضير للمفاوضات يساعدني على الحصول على ما أريده؟

وهو ما يقودنا أيضا إلى ضرورة:

* ان تكون متأكداً من حاجاتك ومتطلبات الإيفاء بهذه الحاجات.

* ان تعرف الحد الأدنى لما يمكن ان تقبله من المفاوضات.

* ان تحدد الأشياء التي يمكنك مقايضتها أو مبادلتها بأشياء أخرى.
* ان تعرف ما هو البديل عن المفاوضات.
* ان تكون جاهزاً لتفصيل ما يمكن ان يسعى الفريق الآخر لتحقيقه.
* ان تملك فكرة ما عن نوع الأشياء التي يكون الفريق الآخر مستعداً لمقايضتها أو مبادلتها.
* ان تقيم اتصالا أوليا بالطرف الآخر قبل بدء المقايضات.
* ان تدرك أهمية التحضير للمفاوضات[1].

و يمكن تنوير المفاوضة بأن تبدو حاضراً في بعض الأحيان مثل حضور مؤتمر للأمم المتحدة، فيبدو في المرحلة الأولية انه لا يمكن لأي فريق الوصول إلى ما يريده، لكن الاستماع إلى الآخرين واعتبار ما يقولونه يجعلك قادرا على معرفة كيفية تقدم الأمور. و من خلال اكتشاف حصول تغيرات في موقع المفاوضات و أوضاعها يكون بإمكانك الوصول إلى تسويات من خلال وصول المفاوضات إلى نتيجة ذات منفعة مشتركة[2].

وفي حالة التوصل إلى قرار قبول التفاوض لأي من الأسباب الدافعة إلى ذلك، يكون أمام المفاوض و صاحب القرار

(1) نفس المصدر، صص 32 -33 .

(2) كنان، اصول المفاوضة الإدارية، 1996، (مصدر سابق)، ص 43.

الفرص الكافية للاختيار بين الستراتيجيات المختلفة الملائمة للظروف السائدة ؛ ولتحقيق افضل الأهداف المرجوة، و يكون من بينها :

* ستراتيجية التعاون، حيث يتم كشف الأوراق إلى درجة معينة، تعتمد أساسا على حالات الطرفين أو الأطراف المتفاوضة و على رغباتهم المتبادلة في تحديد درجات لكشف وتحقيق الأهداف. وهنا أيضا يتم وضع البدائل و العروض المختلفة من اجل الوصول إلى حالة الاتفاق و التعاون في مجال مواجهة المشكلات التي يمكن ان تظهر أثناء ممارسة تلك البدائل.

* ستراتيجية الدفاع ؛ و يكون لها خصوصيتها، حيث يتم الضغط و التشدد من طرف معين لتحقيق اكبر قدر من المكاسب، يدفع ذلك السلوك بالطرف المقابل إلى محاولة الدفاع عن نفسه، و المجابهة للحد من تلك التنازلات المتوقعة، خاصة إذا ما ساد الشعور باحتمال الوصول إلى حالة القطيعة في تلك المفاوضات. وهنا أيضا تثار حالة المقايضة و المهادنة و الالتفاف و طلب المساعدة الخارجية والتراجع و غيرها من السبل المساعدة في الخروج من الأزمة.

* ستراتيجية المواجهة، و هي من نصيب القوي الواثق إما بعدالة قضيته و إمكانية تحقيقها أو ضمان قدرته على تحقيق ذلك.

ومنها تظهر حالات التفنيد للوقائع و الحجج إلى جانب التمسك بالمواقف المحددة، بالإضافة إلى التلويح للطرف

المقابل بما يمكن ان يترتب على تعنت موقفه، و ما يمكن ان يكون الثمن لتلك المواقف.

● ستراتيجية المفاوضات، التي هي الأخرى تمر بعدد من المراحل قبل الوصول إلى نقطة الالتقاء و التفاوض، منها مثلا المرحلة التي تسبق مرحلة الجلوس على طاولة المفاوضات، تعقبها مرحلة الجلوس و المواجهة الفعلية، ثم حالة الدخول في العرض، و من ثم السعي لتدعيم الموقف التفاوضي. و هنا تصل درجة المفاوضات إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات الإجرائية والفنية الخاصة بالتفاوض، كتهيئة ملف المفاوضات وتكوين الوفود المفاوضة، و التحليل المشترك، و حالة و معنويات التفاوض مثل جلسة الافتتاح، و الجلسة الإجرائية و جلسات العمل واستعراض وجهات النظر. والتي جميعها تدخل ضمن خطوات تقنية خاصة بالمفاوضات وفنها.

ومن الأساليب المباشرة في حل الخلافات، مع الافتراض بعدم وجود قوى ضاغطة أو خفية تؤثر في توجيه إرادة الأطراف الأخرى نحو موقف معين، يمكن ان يأخذ أشكالا مختلفة منها :

1 ـ الإقناع و يعبر عنه عادة بعلاقة (فوز ـ خسارة)

2 ـ التنازل: ويعبر عنه بعلاقة (خسارة ـ فوز)

3 ـ التسوية: و يعبر عنها بعلاقة (خسارة ـ خسارة)

4 ـ التفاوض: و يعبر عنه بعلاقة (فوز ـ فوز)

وعلى المفاوض تقع مسؤولية الاختيار الصائب و تبني أحد هذه الأساليب في تعامله و تنظيم علاقاته مع الأطراف الأخرى أو

لحل المنازعات الناشئة بينه وبينها. و هذا لا يمنع أيضا من تحول المفاوض من ستراتيجية إلى أخرى إذا ما أدرك عدم فائدتها أو جدوى متابعتها. علما انه من الشروط الأساسية لقيام مثل هذه المفاوضات هو التكافؤ بين الطرفين أو الأطراف فيما يملكونه من وسائل للضغط. أما إذا كان أحدهما يملك وسائل ضغط حاسمة، في مواجهة طرف آخر اعزل أو شبه اعزل فان المفاوضات بالنسبة لهذا الأخير لم يكن لها معنى آخر غير الرضوخ مع محاولة إنقاذ. ما يمكن إنقاذه و هي في النتيجة ليست سوى تكريس لاستراتيجية التنازل والاستسلام تحت شعار مخادع هو شعار المفاوضات. و مثل تلك المفاوضات بين الغالب والمغلوب و القوي المتمكن و الضعيف المتخاذل[1].

وهنا يمكننا أن نذكر ان الاحتكاك بين الأطراف، يكون بداية لاحتمال بناء عوامل الازمة ومن ثم قيامها و يكون باستطاعة القائد الذي يشم رائحة الدخان ان يكتشف مصادر الاحتكاك قبل الآخرين، فالحركة مرتبطة بصفة دائمة بالمقاومة، ومن الطبيعي ان يّولد الاحتكاك Friction بين الحركة والمقاومة حرارة، تتوقف قوتها على شدة كل منهما والإجراءات كما فسرتها القواميس والمعاجم التي تدل على ان المقصود بها تعارض واختلاف الآراء. وحتى هنا تنشأ المواقف الساخنة، وليست المشكلة في ظهور المواقف الساخنة لان هذا شيء طبيعي نتيجة للاحتكاك،

(1) للمزيد انظر: نور الله، مهارات القائد الإداري، (مصدر سابق) 1991، ص 104.

ولكن تطور المواقف الساخنة عن طريق زيادة الاحتكاك سوف يؤدي إلى المزيد من السخونة التي تؤدي إلى اشتعال الموقف وتدمير بعض من المقومات الأساسية المادية والبشرية، ويكون ذلك إعلانا ببدء ظهور الأزمات.

وهذه القاعدة البسيطة للاحتكاك هي التي تفسر ولادة الأزمات في العلاقات البشرية وكذلك نشأة الأزمة وظهورها نتيجة العوامل الطبيعية أو في علاقة الطبيعة بالإنسان وسعيه نحو التقدم. وعندما يتحول الاحتكاك إلى الصدام يعني بداية التدهور السريع للأمور نتيجة لرفض أو صعوبة استجابة الأطراف المتصارعة أو المتصادمة أو المتضادة لمحاولات منع الصدام أو ترشيد وتخفيف عمليات الاحتكاك وينتج عن ذلك نوع من الخلخلة وعدم الاتزان[١].

وبعبارة أخرى يصبح عمل الأزمة مشابهاً تماما لعمل الميكروبات داخل جسم الإنسان الذي يقوم على أساس استكمال دورة حياتها، حيث تؤدي الزيادة في الخسائر، إلى التأثير في قوة الأطراف المتصارعة أو المسببة في الأزمة وكذلك المؤيدين أو المرتبطين بها، حيث تمثل الخسائر أهم عوامل الضغط على الأفراد المشاركين في الأزمة لإعادة النظر في مواقفهم، وتزداد الفرصة لمراجعة النفس واختيار أهداف بديلة تساعد على تقبل ما يفرضه الواقع الجديد من النتائج في التأثيرات المختلفة لعناصر الأزمة، عندها يكون من الممكن تناول أسباب الأزمة من مقومها

---

(1) انظر: هلال، مهارات إدارة الأزمة،(مصدر سابق) 1996، ص 18.

السلوكي؛ كالمعلومات الخاطئة التفسير الخاطئ للأمور، والضغوط، وضعف المهارات القيادية، والجمود والتكرار، وغياب أو تعارض الأهداف، والبحث عن الحلول السهلة، والشائعات، وسوء الإدارة وغيرها من الأسباب الأخرى.

منها ينطلق البحث في متابعة حالة وجود الحوافز ودرجة الإدراك لها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتلك الظروف. وتبقى الأسباب الدافعة لقيام الأزمة وتأزمها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالقرارات وصناعتها التي تواجه بها تلك الأزمة أو الأزمات. فلا يمكن أن يكون الفرق كبيراً مثلاً في حالة محاولة اتخاذ قرار معين باحتلال هدف كبير، اللهم إلا من حيث الحجم والكلفة والنتيجة. أما من حيث الأسباب والسبل والدوافع فإنهما يدخلان ضمن نفس المسارات الواجب سلوكها. فالتهيئة والاستعداد واتخاذ القرار وتنفيذه يكون على درجة متساوية من حيث المبدأ في حالة محاولة المداهمة لوكر أو مقر من قبل رجال الأمن والشرطة، أو قرار إعلان الحرب من طرف ضد الآخر. ويبقى الفرق فقط في حجم الخسائر والأرباح والطاقات وليس النية والاستعداد والقرار. وهذا أيضاً ينطبق على الأعمال الفردية والشخصية التي يقدم عليها الفرد تحت ظروف ومسببات معينة تجبره على اللجوء إلى هذا القرار أو ذاك كالزواج والطلاق وغيره من حالات العلاقات الإنسانية الصرفة.

كما أن القرارات التي تتخذ لا يمكن العدول عنها أو تجنبها عندما تتخذ ويبدأ العمل بموجبها. فهي لا تقبل التراجع أو إعادة النظر مهما اختلفت أحجامها ودوافعها. وخير شبيه على

ذلك هو إقدام تاجر القماش أو البزّاز على قطع القماش. ففي الخطة التي تتم فيه عملية القطع، يصبح من المستحيل العودة إلى الوضع الذي كان عليه الحال. وتبدأ العملية تسير بطريق واحد وباتجاه واحد لا مجال للعودة أو الالتفاف حولها. وفي جميع هذه الحالات يبقى عنصر واحد مهيمن على جميع هذه الإجراءات وتوابعها، وهو تقدير حالة الكلفة والأرباح Costs and Benefits.

والقرار السياسي الذي يتخذ لمواجهة أزمة حدثت نتيجة لأسباب معينة، وهو ذاته يأتي أيضاً ليواجه هذه الأزمة بأسباب معينة دفعته إلى اتخاذ هذا النمط المعين من القرارات. ويعد ريتشارد سنايدر صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار من بين أفضل الذين ربطوا ربطاً كاملاً بين هذه الحالات. فصناعة القرار السياسي في المجتمع تعتمد على أصحاب السلطة السياسية أياً كانت خصائصهم وسماتهم وانتماءاتهم. فهم يمتلكون سلطة إصدار القرار ويستخدمون أو يحق لهم استخدام، وسائل الإكراه الشرعي في حالة رغبة البعض في التمرد على ما يفرضه القرار من التزامات. وهو ما يدعو إلى أن تكون عملية صنع القرار محددة بعناصر منها: Process

1 ـ وجود الحوافز التي تعني سلوك محدد ومعين يدفع بالتحرك، ويقوم على أساس ممارسة القوة، بمعناها الواسع الذي يعني القدرة على التأثير في الأنشطة الاجتماعية. وهذا ما يقودنا أيضاً إلى تعريف ماكس فيبر للقوة على أنها قدرة الأشخاص أو

الجماعات على تحقيق إرادتهم الخاصة وفرضها على سلوك الآخرين حتى ولو كانوا يحاولون مقاومة تلك الإرادة.

2 ـ إدراك صاحب القرار للحافز أو الحوافز التي تعني في جوانبها الأخرى، الأسباب الدافعة لذلك.

3 ـ تحديد المشكلة وبلورتها بالشكل الذي يسهل إدراكها.

4 ـ مرحلة تحليل المعلومات والمعطيات وتفسيرها بالشكل الذي يضع أمام صاحب القرار كثيراً من الاحتمالات Probabilities التي نتجت من خلال تحليل الأسباب المؤدية إلى الأزمة.

5 ـ مرحلة البحث عن البدائل Alternatives، ونعني بها البدائل المتاحة أمام صانع القرار. وهنا يمكن أيضاً الحديث عن النموذج الرشيد Rational Model والذي يأتي متفقاً إلى درجة كبيرة مع النسق العقيدي. وأهم مرحلة يتواجه بها صاحب الشأن في اتخاذ القرار أو القرارات هي حالة الاختيار للأفضل من بين أفضل البدائل، ثم توفر القدرة على الانتقال والانتقاء من بينها.

6 ـ مرحلة تنفيذ القرار، وهي سلسلة من القرارات الفرعية التي تقود إلى إنجاز العمل الكلي. وبذلك يكون القرار قد فتح الباب أمام إمكانية الاختيار بين بدائل التصرف المختلفة عن طريق أصحاب السلطة في مؤسسات المجتمع. وتبقى القرارات كما ذكرنا على نوعين من حيث الشكل، وواحدة من حيث السبب والمضمون، فالقرار يكون سياسياً أو إدارياً ويكون محور

التصنيف هو الهدف. فتعتبر قرارات سياسية تلك التي تتعلق بتصميم وتشكيل الأهداف. أي أن القرار الإداري في جميع الأحوال هو أداة لتنفيذ القرار السياسي أو السياسة العامة وعلى الرغم من أن كل القرارات تتم داخل بنى معينة، إلا أن هذه البنى Structures تمثل موضوعاً أساسياً في صنع القرار السياسي. وبتعبير آخر يكون صنع القرار هو اختيار لبديل من بين مجموعة من البدائل التي تم تحديدها بموجب الأسباب الدافعة، وفي إطار اجتماعي بهدف التأثير في المستقبل كما يراه صانعو القرار. عندها يعني القرار في هذه الحالة اختيار البديل من بين البدائل ويخضع لتوجيه فريق العمل المستشارين الذين يوضحون حال كل بديل وما عليه. ويكون القرار الأمثل، هو السلوك الرشيد لصنع القرار الذي يقوم على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد بمعناه الشامل الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص الأسباب الداعية إلى المشكلة، وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات. ثم اختيار البدائل الأكثر عقلانية من حيث تخفيض الكلفة وتعظيم الفائدة. وتبقى العناصر الأساسية التي تخص القرارات فاعلة وهي:

1 ـ احتواؤها على الأهداف الأكثر أهمية للتحقيق.

2 ـ السياسات الأكثر تميزاً والتي تقود أو تحدد الفعل ورد الفعل Action and Reaction حيث أن هذا الفعل يكون لزاماً عليه أن يتأهب لمواجهة رد الفعل الذي لا يقل من حيث الدفع والقوة عن الفعل ذاته. فالنسبة بينهما تكون نسبة طردية.

3 ـ الفعل الأكثر تميزاً وتكاملاً الذي يحقق الأهداف

المعروفة ضمن صياغات محددة، ويعني ذلك عدم الخروج عن دائرة السيطرة.

فعناصر المواجهة والتحديد للأزمة، وإجراءات التطويق والحصر، وتحليل المعلومات والاستنتاجات بناء على المعلومات المتوفرة وتحديد الأسباب، وإيجاد الاحتمالات وتسلسلها حسب أهميتها، ووضع البدائل، هي العناصر الأساسية في مواجهة الأزمة.

إن نظريات اللعب السياسية في العلاقات الدولية هي الأخرى تدخل ضمن إدارة الأزمة واختيار السبل المناسبة. فالاكتفاء بالتفكير في الأزمة وإدارتها لا يكفي للاعتقاد بأن المعالجة لها قائمة وصائبة. والعمل الإداري لا يكتفي بالتفكير فيها، بل إن هدفه الرئيسي هو إدارة ومعالجة الأزمة وليس التفكير فيها. لذلك يمكننا القول أنه لا يمكنك الاعتقاد بأنك فقط لأنك فكرت بالأمر فإنك قد انتهيت منه.

وأوضح معنى لمفهوم الأزمة في ظل هذه النظريات هو أنها تعبر عن وجود تهديد موجه إلى الأهداف والقيم التي يرعاها أطراف الأزمة. وهنا يأتي دور تصريف الأزمة عن طريق التمتع بقدر واف من متطلبات الرقابة والسيطرة. وقصور الرقابة يكون مدعاة للفزع، خاصة عندما نعلم أن الأزمة هي في ضيق من الوقت وقصر في المدة الكافية للحصول على المعلومات الأكيدة الموثوقة. فالأزمة إذن، تقترن بحدث أو واقعة يكون في حالة أو نقطة انعطاف قد تؤول إلى أحد أمرين سلباً أو

إيجاباً. ويتمثل في هذين الأمرين في السياسة الداخلية والخارجية على حد سواء، استقرار أو عدم استقرار، وعنف وتجنب عنف، وحل نزاع. وهنا يثار التساؤل حول الكلمة السحرية وهي الأمن الذي يدور حوله النزاع والصراع والحرب والأزمة والسلام. والأمن هنا يقصد به أمن المصالح والأهداف وعلى جميع المستويات الدولية والحكومية والتنظيمية والفردية، حيث أنه يعني شيئاً مختلفاً لكل من هذه الأطراف على الرغم من أن الهدف النهائي منه يبقى واحداً. فما يمكن أن يكون أمناً لطرف من الأطراف، يمكنه أن يكون تهديداً للآخر. وينطبق ذلك على كل المستويات كالقول بأن، "أرض شخص ما يمكن أن تكون سقف شخص آخر".

وعنصر الإدراك هو الآخر من بين العناصر الهامة في مواجهة الأزمة وإدارتها. فالذي يمكن أن يقود إلى تأزيم الأزمات وإخراجها من دائرة السيطرة وفقدان أمل الوصول إلى حلول مرضية بالنسبة للأطراف المعنية، هو سوء الفهم وقصور الإدراك والانحياز. فالأزمة بحد ذاتها تخلق أوضاعاً تؤدي إلى تهويل الأمور وتحميلها فوق طاقتها. والأمثلة على ذلك كثيرة، منها مثلاً ظهور دور البيئة التنظيمية فيما يخص التجربة الأمريكية التي بدأت مع بداية عام 1942م، حيث قامت الإدارة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية بإنشاء جهاز فرعي ضمن جهاز المخابرات يقوم بوضع القواعد المسبقة وشبه الجاهزة لمواجهة الأزمات التي تعترض طريقها، وتحول فيما بعد إلى إنشاء مجلس الأمن القومي عام 1947م الذي لا يزال

يمارس ويقوم بالدور الأكثر أهمية في رصد ومتابعة ومعالجة الأزمات التي تتواجه مع التحركات الأمريكية، التي تتعلق مباشرة بالعمل السياسي الخارجي الأمريكي ومواجهة الأزمات وتبعاً للحسابات الخاصة بها. لذلك يكون على المعنيين بدراسة الأزمات ومسبباتها الإدراك بأنها توحي بوجود حالات بعيدة عن العفوية لأنها تدل على سياق منسق ينم عن هدف ينشره الضالعون في الأزمة، وإن غاية الطرف الآخر، هي تصعيد الأزمة ليبلغ أقصى أهدافه ومكاسبه.

وربما تقود الأزمة إلى التفكير الخلاق والنشاط الذهني، كما أنها يمكن أن تقود إلى الإنهاك البدني والإعياء الذهني، ويمكنها أيضاً أن تظهر قابلية التحمل والإجهاد الذي يقود إلى أخطاء في الإدراك وديمومته. وإن ارتكاب الخطأ هو الآخر يسبب توتراً في وظيفة الإدراك، ويقود إلى الوقوع في الخطأ ثانية. كما أن توفر المعلومات الوافية والدقيقة وأنواعها ومصادرها لصاحب القرار تقود هي الأخرى إلى الأمل، ويبقى الخطر كامناً في تقويم المعلومة التي تأتي عبر القنوات التحليلية التي تشكل العنصر الحيوي في ضمان نجاح إدارة الأزمة أم فشلها. يتبع ذلك عملية لا تقل أهمية عن سابقتها وهي عملية تنقية المعلومات وتصفيتها Filtration وهي ترتبط بدرجة التقدم الشخصي والتقني. وهو ما يبتعد عن التكهن الذي لا يستدعي معلومات كثيرة وواضحة. بل يبقى الإدراك يتأثر بالتوقعات، والمجس الرئيسي هو الفعل ورد الفعل الذي يقوم على أساس عملية يقوم فيها فعل كل طرف من الأطراف نتيجة حادثة تلقاها من خصمه. وهنا يكون للتصعيد

دور في سير الأزمة. ويكون للأزمة خصائص معينة أهمها :

1 ـ التعقيد والتشابك والتداخل في معظم عناصرها ودوافعها.

2 ـ عنصر المفاجئة في غالب الأحوال، ثم محاولة الاستحواذ على بؤر الاهتمام وتحويل الأنظار والجهود باتجاه معين.

3 ـ غياب كثير من المعلومات ونقصها، بل وفي أحيان كثيرة غيابها كلياً.

4 ـ تصبح نقطة تحول حقيقية في أحداث مشاركة ومتداخلة.

5 ـ تمتلك عنصر الصدمة المفاجئة في بادئ الأمر ثم تتحول إلى توترات بدرجات مختلفة.

6 ـ زيادة التصعيد هو الآخر يؤدي إلى زيادة درجة الشك بين الأطراف المعنية.

7 ـ لا مفر من المواجهة مع الأزمة، لأنه واجب مصيري ولأن الأزمة تهدد شخص ووجود الإنسان وتبعاته.

8 ـ الاندفاع نحو أنماط تنظيمية جديدة بعيدة عن الأنماط التقليدية المألوفة في العمل التنظيمي.

9 ـ حسن التوظيف والتحكم في الإمكانات والطاقات المتاحة أمام أصحاب سلطة القرار.

10 ـ الإبقاء على درجة عالية من التنسيق وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة قدر الإمكان.

يبقى البعض من المتبعين للأزمة وشؤونها يرى أنه من واقع الضرورة القصوى، إضافة إلى ما تقدم، الإدراك بأن ليس هناك شيء يدعى إدارة الأزمة، بل يمكن القول-كما يرون ـ عن الإمكان بإدارة المعلومات التي تقود إلى منع الأزمة بمعناها الشامل، أو التقريب من نتائجها. في حين تعني معلومات الأزمة، الاستجابة لحادثة ذات مواضع حساسة، حادثة متوقعة الحدوث، وتعني التّخطيط والتنفيذ لستراتيجية العلاقات العامة التي تمت لإظهار النتيجة الأفضل الممكنة مع الفرص الداخلية أو الخارجية المتاحة.

وبالإضافة إلى ضرورة الاستجابة إلى الأزمات قبل تصاعدها، هناك بعض الخطوات التي يمكن متابعتها لضمان معلومات الأزمة وهي:

1) تحديد فريق معلومات متابعة الأزمة، ويتضمن ذلك فريقاً فيما يخص الأزمة التي تتم المواجهة معها، آخذين بالإعتبار أن تكون المواجهة أثناء الأزمة، بين فرق المعلومات التي قد تقود إلى تصعيد الأزمة في العلاقات العامة إلى درجة ما سمي بـ "الماء الساخن" Hot Water ، فلربما تكون نتائجه أسوء مما يمكن أن يكون متوقعاً.

2) تحديد المتحدث، ويعني ذلك وجود شخص معين يمتلك صلاحية الحديث والتصريح أثناء الأزمات، وبمواصفات خاصة تؤهله لتحمل تلك المهمة.

3) تدريب المتحدث، ويقوم على أساس وجوب استلام

المتحدث للتدريبات الرسمية الكافية في عملية التحدث للإعلام أثناء وجود الأزمة. فكثير من يظن أنه قادر على القيام بالحديث، يفاجئ بارتكاب الأخطاء الفادحة في تصريحاتهم أثناء الأزمات الحرجة.

4) تأسيس نظم المعلومات، ويجب أيضاً تأسيس شجرة Tree المعلومات الطارئة وبروتوكولاتها وتوزيعها على الجهات المعنية في حالة مواجهة الأزمات حيث يكون واجبها إخبارهم عما يجب القيام به من خطوات في حالة المواجهة مع أزمة من الأزمات، فالبعض مثلاً لا يرغب في استعمال كلمة "أزمة" ويفضلون بدلاً عنها "حالات مربكة متوقعة" Potentially embarrassing situation أو شبيه بذلك. ولكن الحقيقة تقول أن ذلك لا يمكن أن يخدع أحداً، خاصة عندما تعرف أن الإعلان عن الأزمة قد لا يعني بالضرورة أخباراً سيئة Bad News.

5) تعريف ومعرفة الجهود، يجب معرفة من هو الجمهور الذي يكون مطلوباً للاهتمام بالإعلام وبالزبائن والحلفاء والتوقعات التي لا يمكن المواجهة معها.

6) استباق الأزمة، يجب الاعتراف بأن هناك بعض الحالات التي يمكن مواجهتها ومنعها بواسطة التعديل في طرق التعامل معها، والبدء بالتفكير تجاه ذلك عن طريق رسم مشاهد تقوم على فكرة أحسن/أسوأ حالة. وبعد ذلك يتم الانطلاق من القول القائل، "الأفضل التعامل معها الآن من الانتظار حتى قيام الأزمة الحقيقية". ولا يفوتنا ذكر أنه، وفي بعض الأحيان يسعى ويخطط أصحاب الشأن والقرار إلى خلق تلك الأزمات.

7) تحديد حالة الأزمة، فرد الفعل الإيجابي دون الاعتماد على المعلومات الدقيقة هي حالة تقليدية تقوم على مبدأ أقتل أولاً ثم تقدم بعد ذلك بالأسئلة Shoot first and ask questions after words. عندها يمكن أن تكون أنت الضحية. ولكن إذا ما اتخذت الخطوات السابقة الذكر في التعامل معها من خلال شجرة المعلومات، والحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، عندها من الممكن الاستمرار في تقرير وتحديد ردود الفعل بالسبل العقلانية المدعمة.

8) التعرف على الإشارات والتعليمات الأساسية، وهي المعرفة المسبقة برغبة الجمهور لما يريد سماعه، ويجب معرفة ما هو مطلوب إسماعه حول حالة من حالات الأزمة. وهنا تقع مسؤولية إعطاء ثلاثة محددات. فإذا ما وقعت حادثة وفاة مفاجئة وغامضة في أحد المصانع أو المؤسسات مثلاً. يجب عندها إرسال الإشارات التالية التي تكشف عن حالة أو وضع أو مسؤولية معينة تجاه الحادث:

أ ـ نحن نأسف بشدة للحادث المأساوي وفقدان حياة بشرية. ونحن الآن نتعاون، وبشكل كامل، مع الشرطة والجهات المسؤولة.

ب ـ إن جهازنا أو شركتنا تمتلك السجل الأفضل في السلامة، وتملك المواصفات المطلوبة للصحة والسلامة أيضاً.

ج ـ سوف نخبر الجهات الإعلامية بالمعلومات المستجدة حالما نحصل عليها وهكذا.

9 ـ تقرير طرق المعلومات، فهناك طرق مختلفة وعديدة للتعامل مع حالة الأزمة، سواء داخلياً أو خارجياً، و المطلوب تحديد الوسيلة التي يتم من خلالها اختيار السبل وكيفية التعامل.

10 ـ ركوب العاصفة، ودون الاعتبار لطبيعة الأزمة، أو ما إذا كانت تحمل أخباراً جيدة أو سيئة أو درجة التهيئة والاستجابة لها، فإن بعضاً من الأتباع سوف لن يكون رد فعلهم بالدرجة التي يراد حدوثها. وهذا ما يمكن أن يضع الأطراف في حالة القلق الشديد. عندها يجب اتخاذ الإجراءات التي تضمن تغيير ذلك السلوك.

هكذا يتمكن صاحب القرار من معرفة كيفية التقليل من تأثير الأزمة. وإذا ما انتبه صانع القرار إلى كل أو جزء من هذه النصائح، فسيكون واحداً من أولاءك القلة الذين يختلفون عن أولئك القلة الذين غالباً ما يلجئون إلى أسلوب "دفن الرؤوس في الرمال" Heads In Sands في مواجهة الأزمات.

4

الإدارة المدركة في متابعة الأزمة

إننا وكما عرضنا منذ البداية، نؤكد على أن الأزمات واحدة من حيث الفعل والإدارة، ومختلفة من حيث الحجم والهدف والنتائج أيضاً. ومن هنا يمكننا البدء مع ما كتب هنري كيسنجر عندما أعطى توصيف الأزمة على أساس أن البعض يتصورها بأنها قضية مسعورة وتجري في هياج شديد، يهرع صناع القرار بالعجلات الرسمية إلى البيت الأبيض فيجتمعون. وتبدأ البرقيات تنهال عليهم، وينقلها مساعدون مذعورون. فإن فترات الأزمة، والحق يقال، تنطوي على توتر شديد لكنها مع ذلك تتصف بالهدوء. ففي الأزمات تغفل الأمور الاعتيادية اليومية القليلة الشأن أو ترجئ أو تحال إلى المعاونين، وكذلك تقلص المجابهات الشخصية. إذن، إن في الأمر مخاطر جمة لا تسمح للحزازات والغيرة أن تعمل. وفي الأزمات يشق الأقوى فقط طريقه إلى المسؤولية. ولكن كيسنجر كان على خطأ كبير لأنه انطلق في رأيه هذا من بيئته وظروفه الخاصة به ونظر إلى الأزمة من منظور وواقع أمريكي بحت ليس له نفس المكونات والمؤثرات التي تحكم الحالات الأخرى. فإن رأيه كان متأثراً

كثيراً بالقدرات والإمكانات الأمريكية الضامنة مسبقاً لنجاح هدفهم، أو على الأقل المتأكدة من عدم الفشل التام والانهيار تحت أسوء الظروف، في حين لو نظرنا إلى تجارب أخرى لدول أخرى في مقابلتها للولايات المتحدة ومحاولة مواجهة الأزمة والتعامل معها من نفس المنطلقات، لوجدنا أن أزمة كوبا عام 1961 وهانوي عام 1972 والعراق عام 1991 ويوغسلافيا 1999، لم يتمكن أصحاب القرار فيها من الانطلاق في مجابهة الأزمة وإدارتها بالعقلية ذاتها التي يحملها كيسنجر أو غيره من أولياء الأمور في صنع القرار الأمريكي[1]

وقد أصبحت عملية صنع القرار Decision Making Process على درجة عالية من الاستجابة للتداخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجيا، واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وازدياد عدد المشتركين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمنتفعين و المتضررين وانعكاسات تلك القرارات على المتغيرات المتشابكة الكثيرة، كما ان حجم المعلومات الهائل الذي تتطلبه عملية القرار أدى بالضرورة إلى استخدام

(1) فيما يتعلق بالاستشاريين؛ فإن تنفيذ وظيفة الخدمات الخارجية في وزارة خارجية الولايات المتحدة هي المسؤولة عن إدارة الأزمات والتخطيط لمواجهة الاحتمالات والتدريب الأمني ... إضافة إلى تطوير وتنفيذ النظام العالمي الأول من نوعه في التدريب على إدارة الأزمات، العائدة إلى وزارة الخارجية والسفارات والقنصليات خارج الولايات المتحدة.

أساليب كمية وعملياته تأخذ بعملية القرار ضمن المداخل العلمية وتأخذ طابع المنهج العلمي في البحث، وما توفره هذه المنهجية من دقة وموضوعية بحيث يكون القرار في نهايته، نتاج منهجية منظمة ومنضبطة ودقيقة بعيدا عن الانحياز الذاتي والاعتبارات الشخصية والمصلحية، مما يوفر للقرار المتخذ عطاء من الشرعية والموثوقية والعدالة، إضافة إلى الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات والبدائل، فكلما ازدادت المتغيرات والاحتمالات والبدائل، كلما أدى ذلك إلى زيادة نسبة صدق وصحة ودقة القرارات المتخذة وخروجها عن دائرة الانحياز[1].

التجربة الأمريكية في التعامل مع الأزمات تنطلق أيضاً من واقع النظام السياسي التي تعيشه، حيث أنها تختلف من حيث صلاحيات صنع القرار وارتباط صانع القرار ببيئته الداخلية. وهو العكس تماماً للبيئة العربية التي دائماً ما تسعى إلى وجود الطرف الثالث Third Party لحل الأزمات. في حين أن صناعة القرار الأمريكي في معالجة الأزمات ينطلق في معظم الأحيان من:

أولاً: سرعة اتخاذ القرار الذي يقوم على سرعة الإنجاز والمواصلة والمتابعة والتنفيذ (أي رفض اللجان).

ثانياً: معالجة الأمور من قبل أناس أكفاء، ولهم ممارسة ودراية في القضية التي توكل إليهم مسؤولية إدارتها.

(1) للمزيد انظر: ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 252 ـ 254.

ثالثاً: العمل بموجب الفريق الصغير وليس الفريق الموسع، والغرض من ذلك هو أنه يغني نفسه من الخلافات الشخصية التي غالباً ما تعرقل وتؤخر القرارات والحلول. وخير مثال على ذلك هو أن الرئيس الأمريكي هو المسؤول الأول، والمسؤول الأول عن إدارة الأزمة أولاً وهو الذي يحدد مضمون الأزمة ثانياً. ومن الأمثلة على ذلك كما ذكرنا عنصر المباغتة والمفاجئة، الذي يعتبر أحد أوجه الأزمات التي قد يرقى رد الفعل فيها إلى مستوى الأزمة ذاتها، كالذي حدث أبان الأزمة الكوبية ودور مجلس الأمن القومي في مواجهته حيث تكون فريق مصغر من اللجنة التنفيذية، وأعطيت صلاحيات مركزية وبإشراف الرئيس نفسه. وكانت الخطوات المتبعة للمواجهة مع الأزمة المفاجئة هي اختيار البدائل، ثم استكمال المعلومات الوافية (ببطيء) وبعدها أخذ موافقة الدوائر والوكالات المختلفة (ببطيء أيضاً). أما الوجه الآخر لذلك فيكون واضحاً جداً في كيفية التعامل وإدارة الأزمة التي حدثت مع العراق عام 1991. وخرج الرئيس الأمريكي جورج بوش وأعلن في اللحظات الأولى أن على الجميع أن ينتظروا ويتعلموا **Wait and learn** في حيث أن المتعارف عليه هو القول، انتظر وسترى **Wait and see.** ومعنى ذلك أن الأمر كان محسوماً مسبقاً بالنسبة للإجراءات والتصورات والوسائل التي ستواجه بها الإدارة الأمريكية هذه الأزمة المفاجئة. وفعلاً فقد بعث الرئيس الأمريكي منذ اللحظات الأولى علامة بدخول القوات العراقية الأراضي الكويتية، على

بعض من المستشارين ولما يقرب من ثمانية ساعات فقط من التشاور، اتخذ القرار في مواجهة وإدارة الأزمة، وأرسيت القواعد التي يجب بموجبها معالجة الأزمة. وهذا الذي حدث فعلاً ولا يزال فاعلاً، فكان القرار عاجلاً وكانت الخطط جاهزة، وكانت النوايا مبيتة. وهنا يظهر دور العامل الزمني في التعامل مع الأزمة وعلاجها بالسرعة والدقة الواجبتين.

وطالما اعتقد الإداريون أن التحليلات الاستراتيجية وتعاملها مع الأزمات ما هي إلا بحث عن أسس النجاح دون مبالاة بالعنصر الزمني. بل عليهم أن يدركوا أن الزمن هو العنصر الأساس في اتخاذ أي قرار وتأكيد ضمان الفوز. فلكل وقت حالته المرتبطة به، ولكل زمن أدواته التي يتعامل معها. فالاختيارات المبكرة غالباً ما تحجب تلك التي تعقبها. والتحليلات الستراتيجية التي يأخذ بها الإداريين قد ركزت على أوضاع منافية بعيدة المدى. بينما يتعين عليهم التركيز على مدى الإبقاء على تلك الأوضاع ومدى المرونة التي تتبعها عند التعامل مع أوضاع مستقبلية (23)مجهولة. يقول خوزيه أورتيغا حول ذلك أنه "في كل لحظة من لحظات حياتي كانت تتفتح أمامي عدة احتمالات. وكان عليّ الاختيار بين أن أفعل هذا أو ذلك فسوف أصبح في المقام الثاني. بل يجب أن تكون أخطر الواجبات هي تحديد ما الذي سوف يكون"(24). وفي السياق نفسه والحديث عن الالتزام بالزمن وإدراك أهمية العامل الوقتي، يقول روبرت تاوسند في حديثه عن الاختيار وصنع القرارات الملتزمة والالتزامات بها، يقول، بأن قرار المفاضلة بين بناء مصنع حديد في أورلاندو أو

ياكيما لا يجب اتخاذه على عجل، أو دون وضع عدة معطيات بل ليس هناك أي حرج في أن تتخذ قراراً في مدة ثلاثة أسابيع، بينما يمكن اتخاذه في ثلاث ثوان بحيث لا يتطلب تصحيحه وقتاً طويلاً فيما بعد إذا ما ثبت خطأه فربما تتوقف مؤسسة عن العمل لبعض الوقت بينما تكون حالة التأرجح قائمة لاختيار اللون الأزرق الباهت أو البني الغامق لقدح القهوة المطلوب شراؤه .

وإذا ما عدنا إلى كيفية إدارة أزمة الصورايخ الكوبية كدليل آخر على كيفية التعامل معها بأسلوب آخر. فإن الوثائق السرية التي أعلنت عام 1993 بعد مرور ثلاثين عاماً على حدوث الأزمة التي أديرت بطريقة ظهرت بموجب نظرية بؤبؤ العين ليؤبؤ العين، والتي تقوم على أساس أن الكسب يكون بشكل كامل وعلى حساب الطرف الآخر الذي يكون نصيبه الخسارة الكاملة أيضاً. ولكن الرسائل المتبادلة بين الرئيس جون كيندي والزعيم خروشوف في 22تشرين الأول/ أكتوبر وفي 6 تشرين الثاني/ نوفمبر من ذلك العام كما ظهرت تعلن عن، "أن إرسال الصواريخ هو إقلاق للحالة العامة للتوازن الدولي القائم Statu quo". وأعقب ذلك ما قاله خروشوف في 23تشرين الثاني/ نوفمبر حين قال، "دعنا لا نسمح لهذه الحالة أن تخرج عن السيطرة". وأعقبه كيندي بالقول أيضاً، إن أكبر الأخطاء على السلم العالمي هو خطأ التقدير أو الحسابات من قبل قوة لمصالح وسياسات القوى الأخرى. وهذا ما يوضح أن كلا منهما يريد أن يصل إلى نفس الهدف وهو التوازن الكوني القائم، من خلال توازن القوى وتوازن إدارة القوى ذاتها.

ويبقى السؤال قائماً هو ماذا يجب أن يفعل صانعو القرار لإدارة أزمة ما؟.

لا بد ان نأخذ بعين الأعتبار، عند اتخاذ القرار، جملة من العناصر الاساسية منها: 1 ـ وجود مشكلة تتطلب حلاً أو عدداً من الحلول.

2 ـ وجود بدائل حلول محتملة .

3 ـ وجود متغيرات متجانسة ومتباينة + Heterogeneous Homogenous.

4 ـ وجود أهداف وغايات goods & Objectives.

ويدفعنا ذلك إلى السؤال المكمل وهو ما هي إذن السياسة الموجبة تجاه هذه الأزمة. وهنا يأتي دور الخطوة الكبرى المتعلقة بإدارة الأزمة. وهي المفاوضات Negotiations وإن مستلزماتها هي الأخرى يمكن أن تتضح من خلال التالي:

1 ـ فَكِّرْ أولاً حول قرارهم، ويعني ذلك ماذا تعمل أو تفعل الحكومة بالنسبة للمجال الدولي. ومثال ذلك أن الأنباء الجوية خارجة عن إرادة الفرد. ولكن القرار الذي نريده يجب أن نكونه نحن ولا يمكن أن نجده جاهزاً لنا. والقول مثلاً بالنسبة للدول الطامعة في منطقتنا ينطلق مما تريد أن تحصل عليه من المنطقة العربية أو أفريقيا، وليس القول ما هي أهدافنا، بل كيف يجب أن نُكَوِّنْ أهدافنا؟ ومن الاحتمالات الأخرى التي يمكن أن نستعين بها هو أنه إذا ما حاول الرئيس الكوبي فيدل كاسترو

الاتصال بالرئيس الأمريكي بيل كلينتون ويقول له أيها الرئيس إن المقاطعة Boycott والحصار Sanction ضد بلادنا قد مضى عليهما وقتاً طويلاً وكافياً [38عاماً]. وإنني شخصياً على استعداد للتوقيع على ما ترغبون التوقيع عليه، وإنها شروط عقلانية ومقبولة بالنسبة لكم. وإن لدي كثيراً من المشكلات الداخلية ما لا تطاق، كما أنني لا أريد أن أقدم على انتحار سياسي، وأن أي شيء في إطار المقبول المبرر سوف لن أتردد في التوقيع عليه. وهنا يثار السؤال عن كيفية التعامل مع الأزمة من كل الأطراف.

2 ـ أعطهم مقترح يكون مقبولاً عندهم. وأن يكون الجواب عليه بنعم.

3 ـ إن عمل التهديد ليس دائماً عملاً كافياً. وذلك للأسباب التالية:

ـ عدم فاعلية إيقاع الأذى. وخير مثال على ذلك ما اقترحه كيسنجر وفعله، عندما كثّف القصف الجوي بالقاذفات الأمريكية (B52) لهانوي، عاصمة فيتنام الشمالية آنذاك، وعلى مدى أسبوعين متواصلين قبل البدء بالمباحثات في باريس، وذلك ظناً منه أنه يضمن الخضوع الفيتنامي الشمالي له أثناء الحوار والمفاوضات. ولكن العكس هو الذي حدث، وأبدت هانوي تصلباً كبيراً في مفاوضاتها مع الوفد الأمريكي المفاوض.

ـ إن زيادة إيقاع الأذى يكون ثمنه هو الآخر عالياً وغالياً. والمثل السابق دليل على ذلك. يضاف إليه حالة الفعل ورد الفعل

المناسب الذي عادة ما يتناسب كل منهما مع الآخر.

ـ إن محاولة جعل اختياراتهم مرفوضة مسبقاً لن يخدم الغرض الأساسي من عملية التفاوض وحل الأزمات. ولا يمكن هنا العمل بموجب المثل القائل، "إذا أردت أرنباً فخذ أرنباً وإذا ما أردت غزالاً فخذ أرنباً". وخير نموذج لهذه السبل هو أن يدرك الأطراف المعنيون أنهم يعرفون الشروط الأربعة التي تقود إلى فهم واقع الحال وتخلق الفرص المناسبة للوصول إلى حلول، وهي معرفة من وماذا وأين ولماذا؟ التي يقابلها الحال نفسه بالإنكليزية أيضاً (Why, What, When, Where (4W.

4 ـ أسأل عن قرارات مختلفة، يجب عدم تحديد الذات والخصم بشروط مسبقة، ولا يمكن التخلص منها لأن ذلك يقيم العوائق الصعبة أمام حالة المرونة في الأخذ والعطاء ويبعد إمكانية الوصول إلى الحلول المقبولة. وعندها يكون ذلك خطأً ستراتيجياً كبيراً.

ومن الأمثلة على ذلك :

ـ رفض فيتنام للمفاوضات بسبب زيادة القصف الأمريكي ظناً منها أن ذلك يعجل في الحلول.

ـ زيادة القتل واستعمال شتى الأساليب التي تؤدي إلى إيقاع الأذى الشديد لم يفلح هو الآخر. وخير دليل على ذلك ما يحدث في العراق.

ـ يجب السؤال غن البديل، وهو النظر إلى شيء آخر وعدم الإصرار على خيار واحد.

- يمكن للمطالب أن تكون أكثر دقة، وهو ما يضمن الحصول على أكبر قدر من تحقيق الأهداف. وهذا بالطبع لا يعني أن تكون الأهداف أكثر تعصباً.

5 - فعل الشيء بشيء أكثر مشروعية، فكلما زادت درجة المشروعية زاد مدى تأثيرها. والمقصود بالمطالب العادلة التي تعطي أحقية المطالبة وتكون أكثر قوة من حيث الدعم الداخلي والخارجي، وتكون أكثر قبولاً وانسجاماً مع الواقع ومع الظروف والشروط القانونية، وأكثر إحراجاً للخصم. فصاحب الحق أقوى وإن لم يحصل عليه.

6 - القانون والمؤسسات القانونية يمكن أن تساعد، والأمثلة عليها كثيرة هي الأخرى. وخير مثال هو قدرة الولايات المتحدة على الحصول على شرعية قانونية من هيئة الأمم المتحدة ومجلس الأمن كسلطة تنفيذية لمنظمة دولية، لضمان تعاملها في إدارة الأزمة مع العراق بغطاء قانوني مدعم. وفعلاً هذا الذي جرى ويجري وهو قدرتها ومنذ اللحظة الأولى على إضفاء الصفة القانونية والشرعية على تعاملها مع الأزمة بحيث أصبح هذا الحق الشرعي والقانوني الذي امتلكته بيدها سلاحاً حاسماً ضد العراق، حقاً أو باطلاً. وأصبح أيضاً من الصعوبة بمكان إزالته والتخفيف من قبضته رغم أنه ابتعد كثيراً عن هدفه الأساسي الذي قام من أجله منحه لهذه السلطة، وظل يتعامل مع الأزمة من خلال هذه الصفة والسطوة التي حصل عليها ووظفها لصالحه عدلاً أو ظلماً.

ولا يفوتنا أن نذكر، أن الدروس الشخصية والارتباطات الشخصية التي تأتي ضمن النشاطات الدبلوماسية في إدارة الأزمات، تكون سبباً إيجابياً ووجيهاً في إنجاح العمل التفاوضي ويضمن درجة عالية من النجاح. فالمعرفة الشخصية للأطراف المتفاوضة تؤدي حالة التقارب والتفاهم، وفي أغلب الأحيان إلى إيجاد الحلول انطلاقاً من التقارب وتبادل الثقة الشخصي. فهذا النوع من التعامل ما بين الأطراف المعنية يؤدي دون أدنى شك إلى فهم البعض للبعض الآخر، بشكل واضح وكبير، ويؤدي أيضاً إلى حالة المواجهة المباشرة ووضع اليد على عناصر الضعف والقوة للحالات المطروحة أمامهم، إضافة إلى اكتشاف عناصر النجاح والفشل عن قرب. وفوق هذا كله يؤدي إلى ذوبان عدم الثقة وزيادة الائتمان والاطمئنان وأسلوب العمل والتفكير وحسن النوايا الشخصية **Personal good will** بين الأطراف.

ومن بين الأمثلة عليها هو الحوار الشخصي بين القيادة السوفيتية والقيادة الأمريكية من خلال الزعيمين خروشوف وكيندي ووضع ما يسمى بالخط الساخن **Hot line** أو الأحمر على الرغم من أن هذا الخط الهاتفي ليس بالضرورة ساخناً أو أحمر اللون، ولكنه خطاً اتصالياً مباشراً بين الطرفين يسهل عملية الاتصال المباشر، ويساعد على تجنب حدوث الأخطاء غير المقصودة بالسرعة الممكنة قبل خروجها عن دائرة السيطرة والإدارة. وتكررت هذه الحال مع كل من الزعماء بريجينيف ونيكسون وكارتر، ومرة أخرى بين غورباتشوف وريغن، ويلتسن وبوش. ويمكننا القول ذاته فيما يتعلق بالأزمات الداخلية والأزمات

التنظيمية وحتى الفردية التي يكون للعامل الشخصي دوراً أساسياً في الوصول إلى حلها والقدرة على تجنب التصعيد والمواجهة.

أما فيما يخص استخدام القوة في إدارة الأزمة، تبقى القوة تشكل عنصراً فاعلاً في معظم الأوقات ولكن ليس في جميعها. إضافة إلى ذلك يعتمد اللجوء إليها أو التلويح بها إلى الاستناد على بعض الشروط التي إما أن توجب اللجوء إليها أو الابتعاد عنها. وتبقى حالة استعمال القوة المتمثلة بالقوات تقود إلى نتائج معينة منها :

1 ـ أن اللجوء للقوة[1] في صراع الإرادات الذي يشبّه بحالة الصراع بين إرادتين المتمثل بحالة لوي الأذرع Arms Wrestling فقد تحسم الحالة بكسب طرف معين الرهان ضد الآخر.

2 ـ أن لا يكون المقصود هو اللجوء الفعلي لاستخدام القوة، بل أن الغرض الرئيسي منها هو التلويح والضغط بها من أجل خلق حالة معينة أو تغييرها إلى وضع آخر.

3 ـ أن الميل إلى دبلوماسية العنف يؤدي إلى حالة التصعيد وإن عملية التصعيد قد تقود إلى إيجاد حلول سريعة نتيجة لتجنب المواجهة بعدما وصلت إلى أقصى حالات التوتر، فتكون هذه

---

(1) القوة هنا نعني بها القوة المجردة Real Power المدعومة بالفعل الفردي العضلي أو العسكري المدعوم بالسلاح. ولكن القوة عموما، ليست بالضرورة تعني القوة المجردة، بل تختلف عن مفهوم القوة الشاملة، القدرة والإمكانات وهي تشمل كل مناحي ومفاصل الحياة مجتمعة وليس عنصرا واحدا.

الحالة وسيلة للانفراج كما يقول المثل، "يا أزمة اشتدي تنفرجي" هذا ما حدث خلال حرب رمضان عام 1973 بين العرب والإسرائيليين والذي قاد إلى التصعيد والمواجهة بين القوتين العظمتين في حينها، وأوصل الأطراف جميعهم إلى حالة حل الأزمة وتجنب التصعيد.

4 ـ إن عملية الاتصالات المتقدمة هي الأخرى تبقى تمثل حاجة إلى درجة عالية من المساعي في عمل إدارة الأزمة أو الأزمات. فالتعبوية الستراتيجية، تقوم على المتابعة الدقيقة والخطوات الصارمة التي تجنب الأطراف الوقوع في الخطأ.

5 ـ حالة الإنذار والحركة أيضاً هي الأخرى تعبر عن شروط استعمال القوة للتهديد فقط، وليس الفعل الحقيقي. وهذا يتطلب الاستمرار في الملاحقة للحركة والإبلاغ والإنذار.

6 ـ القدرة على إدراك النوايا وعلى معرفة أفعال الخصم الذي يقود إلى خلق درجة معينة من المصداقية المتبادلة Mutual Credibility.

7 ـ إدراك الخطة التي يتوجب فيها تحويل سياسة المفاوضات إلى القسر، أي بمعنى آخر استخدام القوة اللازمة في الخطة اللازمة.

وللسيطرة على الأزمة يكون لها ظروفها أيضاً، منها:

1 ـ أن تلتزم الأطراف المقصودة بشروط اللعبة. وبدون هذه المعرفة لا يستطيع الطرف الجاهل لها من كسبها. وتبقى معرفتها شرطاً ملزماً وضرورياً.

2 ـ إن محاولة الكسب الكبير يعرض صاحبه لاحتمال كبير من الخسارة أيضاً.

3 ـ فتح قنوات واستمرار الاتصالات شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه.

4 ـ عدم قطع خطوط الرجعة على الخصم. وهو ما عرف بشعرة معاوية أدهى من حكم العرب. فالمطلوب هو جعل كل الأبواب مفتوحة مع الأطراف الأخرى لضمان استغلالها عند الحاجة. فلا يجوز غلق الأبواب ورمي المفاتيح بعيداً عن متناول اليد، لأن ذلك يكلف أصحابها غالياً عندما تأتي الحاجة الملحة لها. وخير مثال على ذلك هو عندما تقطع الدول علاقاتها الدبلوماسية مع بعضها. فبذلك قد أغلقت على نفسها الباب. وعندما تأتي الفرصة الحرجة التي تحتاجها للتواصل والتشاور، يكون من الصعب الوصول إلى هذا الهدف دون صرف الجهود المضنية لإعادة فتح الأبواب الموصدة، والتي تعني عودة التواصل. ولا يتم ذلك إلا بجهود كبيرة مكلفة من حيث الجهد والوقت، وهما العنصران الأساسيان اللذان يجب أن يحسب حسابهما في أي محاولة لإدارة أي من الأزمات.

5 ـ يمكن الربط بين الأزمة في مكان ما وبين أحداث في أماكن أخرى. وهو ما ينطبق على الأقاليم ويكون منظوره جغرافي من حيث الهدف والوسيلة. وتنطبق عليه النظرية السياسية في إدارة الأزمات التي يطلق عليها نظرية الشطرنج **Chess Theory** القائمة على أساس تحريك عناصر اللعبة بموجب التحركات القادمة من الطرف المقابل. وقد لجأت القوى العظمى إلى هذا النموذج في

إدارة الأزمات أثناء الحرب الباردة. وبقيت دول العالم الثالث ممثلة بالبيادق، وكانت الكرة الأرضية والعالم الثالث على وجه الخصوص الممثل لطاولة اللعبة.

6 ـ يجب عدم وضع الأزمة في زاوية تكون نتيجتها الفشل التام، وتكون محصلتها صفر لأحد الأطراف بموجب نظرية حاصل جمع الأصفار Zero Sum.

7 ـ عدم البحث عن خلق حالات التوازن بخلق أزمة لتحقيق تلك الموازنة، كالتهديد النووي، أو كما نظر إليها الرئيس كنيدي في عدم رغبته في ترك الأمور للعسكريين في إدارة الأزمات أو الانفراد باتخاذ القرارات تجاه أزمة من الأزمات. ولكي تتم السيطرة على الأزمة فإن فريقاً مدنياً يقود العمليات العسكرية في معظم الأحيان. وإن للمستشارين المدنيين دوراً بارزاً في صنع واتخاذ القرارات.

8 ـ الابتعاد، قدر المستطاع، عن الإجراءات والخيارات التي لا تترك بدائل للأطراف الأخرى فترك الخيارات للآخرين يسهل عملية الوصول إلى حلول مرضية وسريعة وأكثر ضماناً. وأفضل مثال على ذلك حصار برلين أثناء الحرب العالمية الثانية من قبل القوات السوفيتية الذي أجبر القوات الأمريكية على بناء جسر جوي بديلاً لاختراق القوات السوفيتية براً.

9 ـ وإن إصلاح وتحسين النظام الدولي والداخلي سوف يؤدي بلا شك إلى تحسين أساليب حل الأزمات. والأمثلة على ذلك كثيرة جداً.

ومن الأدوات التي تمتلك التأثير الفعال في إدارة الأزمات هي: أدوات تمس المصالح القائمة التي يملكها صاحب القرار. وتقوم بالتأثير بقوة على القوى الصانعة للأزمة والمؤثرة في صنع واتخاذ القرار. ومن بين أهم هذه الأدوات هي المساعدات المادية، والتأثيرات النفسية والمعنوية. ومثال ذلك أيضاً ما حدث في روسيا الاتحادية عندما أقدم الرئيس الروسي بوريس يلتسن على ترشيح كيرنيكو لرئاسة الوزارة. وعندما طرح الموضوع على البرلمان الروسي، رفض البرلمان بشكل قاطع هذا الترشيح. مما قاد يلتسن إلى ترشيحه ثانية محاولاً فرض إرادته على البرلمان ومستنداً في ذلك إلى السند الدستوري الروسي الذي يبيح له التقدم بلائحة الترشيح لمرتين متتاليتين. وإذا ما رفضت اللائحة من قبل البرلمان لمرتين، عندها يحق للرئيس الترشيح للمرة الثالثة، شريطة موافقة البرلمان أو مواجهة حل البرلمان وإعادة انتخابه كحل نهائي للأزمة بين السلطتين. وفعلاً رفض الترشيح للمرة الثانية بأصوات أقل من المرحلة الأولى. وتمت الموافقة على الترشيح للمرة الثالثة. وكان السبب هو الضغوط التي يمارسها الرئيس على أعضاء البرلمان من جهة وخوف البرلمان من مواجهة إقدام الرئيس على حله، وهو ما قد يفقد بعض أعضائه فرصة إعادة الانتخاب من جانب آخر. كما أن البعض الآخر يرى أن الطريقة الوحيدة التي يمكن فيها مواجهة يلتسين، هي بقبول الرئيس والحكومة الجديدة مقابل الاحتفاظ بالسلطة البرلمانية لمواجهة السياسة الجديدة المتوقع اتباعها من قبل الحكومة. وهنا أبدى يلتسن قدرة الإصرار على أسلوب مواجهة

الأزمة والتعامل معها وإدارتها بالشكل الذي ضمن له النجاح. أما الأدوات التي تمس المصالح المستقبلية، فتقوم على أساس إمكانية الوعد بها مستقبلاً بما تحتوي من مزايا مادية ومعنوية.

وحيث أن إدارة الأزمات من منظور الإدارة العامة من الأهمية بمكان، فإنها وبهذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية بالأساس، فهي تمس الكيان الإداري أو التنفيذي للنظام السياسي. وتدخل ضمن مراحل أربعة هي[1]:

1 ـ **المرحلة التحذيرية**: تلك المراحل التي تسبق نشوء الأزمة. وهي البدء بالقدرة على الاستشراف في المتغيرات والاحتمالات والبدائل.

2 ـ **مرحلة نشوء الأزمة**: وتقوم على عدم إمكانية صاحب القرار في توقع حدوث الأزمة، والتي تقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لها وبالتالي زيادة احتمالية المواجهة.

3 ـ **مرحلة الانفجار**: والتي تأتي مباشرة بعد فشل صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة، أو عدم القدرة للسيطرة على متغيراتها المتسارعة. ويجب توافر العناصر الآتية بالمنظمة أو المؤسسة التي تكون بصدد التعامل مع الأزمات:

أ ـ القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.

---

(1) للمزيد من التفاصيل، أنظر، السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، مطابع سجل العرب، 1997، ص18 ـ 19.

ب ـ القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم.

ج ـ القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.

د ـ القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.

هـ القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

4 ـ مرحلة انحسار الأزمة: وهي المرحلة التي تتلاشى فيها العوامل المسببة للأزمة والسعي الحثيث إلى العودة إلى التوازن الطبيعي حيث أن التوازن يبقى بشكل أساسي العمل السلمي وغير السلمي، وحل الأزمات بشكل متوازن أو غير متوازن[1].

ومن بين المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات هي:

1 ـ عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى. فما هو صالح لهذا ليس بالضرورة أن يكون صالحاً لذاك. يضاف إلى ذلك عناصر أخرى كالسرعة واحتساب الزمن وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد.

---

(1) توازن القوى Balance of Power، وتعادل أو تساوي Parity، أو توازن دقيق Equilibrium، وعدم توازن Disequilibrium، وتوازن بسبب عدم توازن، وقوة فاعلة Real Power وغيرها من الموازنات التي يعني كل منها شيئا مختلفا تماما عن الأخرى.

2 ـ إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية. وبعبارة أخرى نعني رفض العشوائية والارتجالية في التعامل، وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم. وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي:

أ ـ التخطيط: ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومَنْ المعني للقيام به. ثم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ، انتهاءً برسم التصورات (السيناريوهات).

ب ـ التنظيم: توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعي). فالتحالف يؤدي إلى أزمات من نوع جديد. كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ.

ج ـ التوجيه: فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة. ومن بين هذه الأمور هي معرفة إمكانيات الأفراد القائمين عليها، والظروف المحيطة بالمواجهة، وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية. وهنا يمكن أن نضيف بأن من بين الأسباب التي تقود إلى فشل النظام السياسي (السلطوي) بالمفاوضات، هو افتقاده لأهم عناصر فن التفاوض، وهي الكفاءة. وهذا الفشل يحدث سواءً أثناء الأزمة أو بدونها. والسبب هو فرض أشخاص معينين بموجب المفاهيم السياسية والولاء

وليس الكفاءة والإخلاص والاختصاص. بالإضافة إلى أمور أخرى ذات علاقة كالشرح الوافي لطبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف أو الغرض في ذلك التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة. إلى جانب التنسيق المسبق والتزويد بالمعطيات والمخطوطات والوثائق ومدى الارتباط ببعضها البعض.

وهناك مواصفات معنية بالأمور آنفة الذكر يجب توافرها، منها:

* أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ.
* أن يكون الأمر واضحاً ولا غموض فيه.
* أن يكون الأمر كاملاً كماً ونوعاً من حيث المكان والزمان.
* أن يكون الأمر مكتوباً ومعتمداً من السلطة أو الجهة المختصة، مع تحديد الصلاحيات وحدودها.

د ـ المتابعة: إن نتائج الأزمة ليست نهائية، بل هي مرحلية. وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية. إضافة إلى أن بعض الأسباب التي تقود، أو قادت إلى خلق وافتعال الأزمة ستبقى كامنة. فمعظم الأزمات تأتي من الأسباب غير المهمة، أو الصغيرة التي لا يحسب حسابها بدقة. ومثال ذلك إذا ما حدثت أزمة صحية لإنسان ما، تجعل مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة، ويبذل كل جهده للمحافظة على حياة المريض كهدف أولي. ثم بعد مرور مرحلة الأزمة وزوال الخطر عن حياته، يتولى الطبيب مهمة التحري والكشف عن الأسباب التي قادت إلى

تلك الحالة، ثم الحيلولة دون وقوعها أو تكرارها ثانية. وسيتم ذلك بالمتابعة الحقيقية والتحري المستمر والعودة إلى الأسباب ومعرفتها، أو ما يسمى بالتاريخ الطبي للشخص المريض Medical History. وهنا يبدأ الفرق في معالجة الحالات المرضية كلاً حسب كفاءته وخبرته والأدوات والأغراض المتاحة أمامه. فمثلاً نجد أن الطبيب في البلدان المتقدمة لا يقوم بمعالجة المريض مهما كان المرض بسيطاً والحالة الصحية مطمئنة دون الرجوع إلى التاريخ الطبي أو الخلفية الصحية للشخص المعني بكل مواصفاته وتفصيلاته، وإجراء جميع الفحوص الأولية المطلوبة له، بينما نجد أنه في البلدان المتخلفة لا يمكن أن يتم أي من هذه الإجراءات سواء قبل أو أثناء المعالجة، ناهيك عن حالة المتابعة لما بعد ذلك. وشاهد على ذلك أنه وفي كثير من الأحيان يبالغ الطبيب المتقدم في الفحص والمتابعة تجاه حالات مرضية متواضعة جداً، في حين أننا نجد أن الطبيب المتأخر قد يضع الوصفة الطبية للمريض دون إجراء أي من الفحوصات والإجراءات الضرورية اللازمة الإجراء مسبقاً.

ويبقى أيضاً عامل الزمن من العوامل الحاسمة، كما ذكرنا سابقاً، في إدارة الأزمات ومتابعتها كما سبق أن أكدنا على ذلك. ومثال ذلك حينما تعرض أحد الضباط الإنكليز أبان الحكم الاستعماري البريطاني لمضايقة هو وزوجته ولأكثر من مرة من قبل مواطني تلك الدولة المستعمرة. وكانت زوجته تلح عليه لمعاقبة ذلك الشخص، خاصة وأنه يمتلك السطوة والقدرة على

القيام بذلك العمل. ولكنه كان دائماً يطمئنها أن الحل موجود ولا شيء يوقفه سوى العامل الزمني وكان يؤكد لها بالقول، "انتظري وسترين الحل قادماً بأم عينيك". وفعلاً غالى هذا الفرد في الاعتداء عليه لعدم وجود الردع، وتطورت حالة الاعتداء لتشمل أبناء جلدته أيضاً، ظناً منه أنه أمتلك زمام الأمور. مما دفع بأحد أقرانه من المواطنين إلى التصدي له وانتهاء الحالة بعملية قتله. عندها قال الضابط لزوجته بأن القضية حلت وأن الأزمة انتهت بأسهل وأرخص وأضمن النتائج وبحكم العامل الزمني والإدراك الدقيق لفاعليته وتوظيفه توظيفاً سليماً.

3 ـ الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يتواجه به مدير الأزمة أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.

4 ـ تفويض السلطة: يمكننا أن نقول في هذا المجال أن التفويض هو القلب النابض في عملية الدورة الدموية لإدارة الأزمات. وأكثر من ذلك فإن العمل الإداري يبقى مرتبطاً بحدود الإمكانات المتاحة لمدير الأزمة. وإن تفويض السلطة أيضاً يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها. ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها. ويبقى التفويض يشكل عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات. ومن الأمثلة على ذلك هي كيفية المناقشات التي تمت بين وزير خارجية الولايات المتحدة جيمس بيكر ونائب رئيس الوزراء العراقي طارق عزيز في 9/ 1/ 1991. قبل أسبوع واحد من بدأ الحرب ضد العراق. فكان الأول مشغولاً

في عمل الاتصالات والاستشارات والمشاورات مع الإدارة الأمريكية، وظل مرتبطاً ارتباطاً كاملاً مع حكومته أثناء المفاوضات الحاسمة التي دامت زهاء تسعة ساعات في حين أن الثاني لم يكن على نفس الدرجة من الاتصال والمتابعة مع حكومته، والسبب هو أن الأول لم يكن مخولاً أو مخططاً لهدف أو أسلوب أو اتفاق محدد في حين أن الثاني كان يعرف مسبقاً بمدى صلاحيته ودرجة التفاوض والأهداف التي ذهب من أجلها. فلم يحتاج إلى الكثير من المراجعة مع إدارته أو مستشاريه. والمثال الساطع الثاني هو أبان حرب رمضان عام 1973، وبعد وقف إطلاق النار. بدأت إسرائيل بخرق وقف إطلاق النار من أجل احتلال مناطق أكثر على الجبهة المصرية، لكي تكون ورقة تفاوض ضاغطة على الجانب العربي في المفاوضات، مما دفع بالسوفيت، بعد طلب عربي شديد وإلحاح بالتدخل، أن يعلن الزعيم السوفيتي بريجينيف إنذاراً شديداً للولايات المتحدة بإجبار إسرائيل على وقف الخرق. واستجاب الرئيس الأمريكي نيكسون لذلك الطلب خوفاً من تدخل سوفيتي. وبعث بوزير خارجيته هنري كيسنجر إلى موسكو للتفاوض في الأمر. ولكن كيسنجر كان يماطل في الوصول إلى حلول ظناً منه أن ذلك سيطيل أمر المفاوضات وسيسمح للإسرائيليين بالوقت الكافي لتحقيق مكاسب أكبر في احتلال أراضٍ عربية أكبر. وأدركت القيادة السوفيتية هذا الأمر، مما دفع بريجينيف إلى الطلب من نيكسون باتخاذ قرار فوري وعدم المماطلة، فأخبره بأن كيسنجر مخول بكل الصلاحيات. وهذا الإجراء أغلق الباب أمام كيسنجر وفتحه

أمام بريجينيف لفرض شروط وقف إطلاق النار الفوري وإجبار إسرائيل على الإنصياع من قبل الجانبين، بعد أن تمكن السوفيت من سد الباب أمام كيسنجر في المماطلة وكسب الوقت لصالح إسرائيل.

5 ـ فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، من ثم المتابعة الفورية لها، الذي يحتاج إلى سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب. ومثال ذلك قطع المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب. ومثال ذلك قطع العلاقات الدبلوماسية من طرف واحد. وخاصة دول العالم الثالث التي دائماً ما تلجأ إليه في مناسبة وبدون مناسبة. وهي بذلك تقطع الطريق على نفسها، وبعد ذلك تندفع بالسعي لإيجاد الوسيط أو الطرف الثالث Third Party لإعادتها.

6 ـ مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن خططاً معينة يجب اتباعها منها مثلاً: اختراق جدار الأزمة، ثم التمركز وإقامة قاعدة التعامل الذي يعني بناء رأس جسر داخل كيان الأزمة وتوسيع قاعدة التعامل مع عناصر الأزمة كتحويل المؤيدين إلى مناصرين، والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة. وهذا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع له، والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها، وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى

اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة، أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة إيجابية.

ومن المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات هو تطور السبل العملية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العلمية الكفيلة في المساعدة على الحد من الأزمات، إضافة إلى محاولة إيجاد الحلول المنطقية. مثال ذلك ما قامت به جامعة جورج تاون الأمريكية من إنشاء معهد لإدارة الأزمات والكوارث تتم المشاركة خلاله في توفير المعلومات ومناقشة المواضيع ذات الصلة مع هيئات تعاونية على مستوى عال من الخبرة وامتلاكها قدراً كبيراً من مسؤولية إدارة الأزمات. وهذه المجموعة المتميزة يكون دورها تهيئة الفرص لمدراء برنامج من أجل توفير الوسائل المناسبة الأفضل للتعامل معها، وفي محاولة تحديد الخطر الذي من الممكن أن تواجهه شركة أو عمل من الأعمال، والذي يتسبب في خلق أزمة توجب أدراك الظروف المؤدية إليها والمحيطة بها، نجد أن درجة الخطورة التي تكمن وراء قيام الأزمة، هي بسبب من الوضع الخاص للشركة أو شركات من جهة، وبالدولة والبلدان من جهة أخرى. فالمواصفات الخاصة للحكومات وأشكالها، ومستوى التطور الاقتصادي لها أو الاستقرار الاجتماعي والنظام السياسي يجعل من البلدان أكثر خطورة وتعرضاً للأزمات. يقابل ذلك أيضاً نوعية الشركة كالصناعية والتقنية والملكية والإدارية، والتي جميعها تزيد أو تقلل من ومن أو خطورة الأزمة. والأمثلة في هذا المجال وافرة. فلو أخذنا الحالة الاجتماعية والسياسية في إثارة وإدارة الأزمة في بلدان مختلفة، لوجدناها مختلفة أيضاً.

فالرجل بالنسبة لبعض البلدان، كالبلدان العربية يبقى يشكل ما يسمى بالواجهة Front في مجال التدخل والتعامل مع الأزمة وإدارتها دون أن يكون للمرأة دوراً بارزاً. وهو ما ينسحب أيضاً على مستوى العمل التجاري والاقتصادي والتدخل في الأزمات وإدارتها في تلك المجالات[1]. وإذا ما أخذنا مثلاً شرقياً آخر، لوجدنا أن النظام الاجتماعي الياباني قد شجع النساء اليابانيات على العمل بشكل كامل إلى حين فترة الزواج فقط. ويكون لهن فرصة العمل المؤقت والجزئي وعند الحاجة بعد الزواج. وأدى هذا الإجراء بشكل فعلي، إلى تحديد دور المرأة في المراكز القيادية والإدارية[2]، التي تقود إلى انغماس جدي في صنع القرارات وإدارة الأزمات التي تواجه معها تلك المؤسسات وغيرها من الفرص الممكنة الحصول. وإذا ما نظرنا إلى الجانب الآخر وإلى حالة أخرى مختلفة تماماً عن تلك التي سبق ذكرها من حيث مكانها الجغرافي، وواقعها الاجتماعي وبعدها السياسي، لوجدنا أن المؤشرات التي تلاحق وتحيط بالأزمة تبقى تشكل العناصر الأساسية في كيفية ونوعية إدارتها والتعامل معها، ومثال ذلك التجربة الجديدة التي عاشتها الولايات المتحدة في الأزمة التي قادت إلى المساس الشخصي الفاضح برأس الهرم السياسي، وبقضايا هي على درجة عالية من الحساسية السياسية التي يفترض فيها خلق حالة مضطربة على

(1) Mark Mendenhall and others: Global Management, Massachusetts Black well publishers, 1995. pp47 - 48.

(2) Ibid .pp.514 - 508.

صعيد العمل السياسي الداخلي وارتباطه بالسلوك السياسي الخارجي الذي يتطلب استقراراً سياسياً واقتصادياً داخلياً متيناً، فإننا نجد أن فضيحة "مونيكا غيت" الأكبر شأناً والأكثر صفاقة من سابقتها "ووتر غيت" والتي عرضت الرئيس الحالي لدرجة عالية من التعري، التي لم يسبق لها مثيل في التاريخ السياسي الأمريكي، بينما تمكن الوضع السياسي عزل الرئيس الأسبق "ريتشارد نيكسون" وبشكل عاجل بإجباره على الاستقالة وذلك بسبب ما كان سائراً في الوضع السياسي والاقتصادي المضطرب آنذاك نتيجة حرب فيتنام والحرب الباردة وتبعاتها الدولية. حتى أن الشعب الأمريكي أطلق على رئيسه السابق بما يشبه الإجماع لقب "المخداع". في حين أن الرئيس الحالي، ورغم فداحة فضيحته وعمق تفاصيلها ودرجة إثارتها، لم تتمكن من إجباره على الاستقالة بالرغم من السطوة التشريعية القضائية المستمرة التي ما انفكت تلاحقه. والسبب في ذلك يعود أساساً إلى توفر اقتصاد متين لم يشهده الشعب الأمريكي منذ زمن طويل، أدى وكتحصيل حاصل، إلى قوة الإدارة الأمريكية واستقرارها السياسي ودعم سلوكها الداخلي والخارجي الذي صب في نهاية المطاف إلى جانب دعم الشعب الأمريكي لرئيس إدارته بشكل كبير وعلى حساب الجانب القيمي انطلاقاً من تلك الدوافع.. ومن تلك المنطلقات كانت تدار الأزمة بمؤشراتها الداخلية وسلوكياتها الخارجية[1].

(1) للمزيد أنظر، حسن البزاز، متانة الاقتصاد ووداعة السياسة، مجلة المؤسسة، (العدد 36 . 37 . 30 شباط / نيسان 1999) ص 18 .

وفي الحديث عن وجود ستراتيجية لإدارة الأزمات، فإنه يجب أن تقوم بعض القواعد الأساسية منها:

1 ـ القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.

2 ـ خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي.

3 ـ المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تنظيمها.

4 ـ العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.

5 ـ صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة.

6 ـ تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة.

7 ـ تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.

8 ـ بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات.

9 ـ استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة.

10 ـ القدرة على تحديد الأسبقيات **Precedents** وتوجيه الاهتمام.

11 ـ تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.

وهو ما يقودنا إلى القول بأن إدارة الأزمات تستوجب توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية، وتصب في كيان واحد. فإدارة الأزمة مسؤولية جماعية، وتنتمي للعمل الجماعي (تداخل الأدوار والأفعال). كما أن التكوين المؤسسي التقليدي هو وليد البيئة الوظيفية وإن تجزئة الاختصاصات والمسؤوليات ستؤدي إلى البطء في الاتصال، ويمثل النقيض لإدارة الأزمات. وغالباً ما يقال في هذا المجال، إذا أردت أن تقتل مشروعاً أو حلاً فأحله إلى اللجان. كذلك فإن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمة ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل في جهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمات مع توفر درجة عالية من المرونة المطلوبة.

5

الأساليب الفاعلة في معاملة الأزمة

انه من غير الممكن الحديث عن الازمات وشرح ابعادها، دون الرجوع إلى العناصر البيئية والايكولوجية في تحديدها وتقييمها والتعامل معها. فيعتمد المدخل الايكولوجي Ecological Approach على اطار واشارات للبحث والدراسة ويجب ان يتم ذلك في حدود كيان معين لتوفير المعلومات اللازمة واقتراح خطة اجراءات تشخيصية تجمع بين الأفكار النابعة من تحليل النظم، وتقوم على أسس منظمة من قواعد البيانات للحصول على بيانات كمية وكيفية بغرض تنظيمها وعرضها بصورة مناسبة عند الاستخدام. كما يهدف أيضاً إلى توفير مؤشرات للتعرف على إمكانية تحقيق التنمية من خلال الموارد المتاحة المادية والسياسية والاجتماعية وبدء الاجراءات المنظمة لجمع البيانات لتحديد القاعدة المتاحة لأليات العمل داخل الكيان المستهدف وتوفير خطوط ارشادية للبحث والدراسة في هذا المجال(1).

(1) هلال، مهارات إدارة الازمات، مصدر سابق 96، ص 62 .

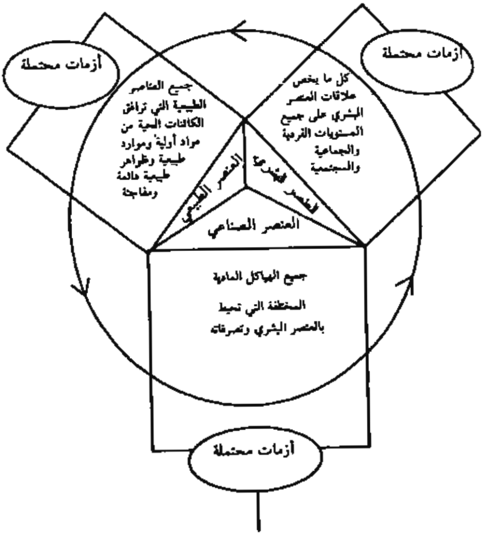
ومن ذلك يمكننا تحديد الاطار الايكولوجي للازمة في القول بأن مجتمع أي كيان أو منشأه يتألف من ثلاثة مكونات اساسية هي: المكون البشري ؛ ويعتبر المكون العضوي الرئيسي. والمكون المصنوع ؛ الذي يشكل الهياكل المادية والموارد التي يستخدمها ويديرها العنصر البشري. والمكون الطبيعي ؛ الذي يمثل الحيز المكاني والموارد اللازمة للحفاظ على العنصرين السابقين (شكل رقم 3).

يمكن فهم العلاقة في التفاعل بين الانسان وسائر العناصر المكونة للحياة البشرية، بما في ذلك العناصر المادية، ومبادلة المصالح بينهما بكافة السبل الممكنة، من خلال نظرية النسق الايكولوجي في دراسة الازمات والاطار الايكولوجي[1] لها. أي، بكلمات أخرى، كيفية تفاعل عناصر النظام الايكولوجي في صناعة الازمة، ومن ثم التفاعل والتعامل معها من أجل الوصول إلى الحلول المقنعة. فهذه العلاقة تقوم على اساس مشترك من نظرية الانسان والايكولوجيا البشرية التي تعنى بالتفاعلات المتبادلة بين العوامل الفيزيقية المحيطة والكائنات الحية. وهكذا تنظر الايكولوجيا البشرية إلى إطار الكون الشامل الذي يكون البشر جزءاً اساسياً منه. ويعتبر النسق الايكولوجي هو النسق الوظيفي الناتج عن التفاعل بين الكائنات الحية والعوامل

(1) مجموعة من المؤلفين، البيئة والمجتمع: دراسات اجتماعية وانثروبولوجية ميدانية لقضايا البيئة والمجتمع، اشراف د.محمد الجوهري و د.علياء شكري، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995، ص19.

المحيطة، ولذلك فالنسق الايكولوجي هو النسق الوظيفي الناتج عن التفاعل بين الكائنات الحية والعوامل المحيطة.

(شكل 3)



وظل مونتيسكو يمثل اتجاهاً نظرياً في تاريخ الفكر الاجتماعي له جذوره البعيدة التي تمتد إلى جيوقراط وارسطو وبودان وغيرهم، ممن أفردوا للعوامل الطبيعية ـ وبخاصة المناخ ـ أهمية كبرى في التأثير على المجتمع الإنساني والحياة الإجتماعية. حيث جاءت في كتاب "روح القوانين" 1748 المبادىء الاساسية للتشريع وتحديد القوانين والتنظيمات المناسبة لكل نمط من الانماط البشرية، ومن ذلك بقى عنصر البناء التاريخي وتراكماته يشكل الوضع الطبيعي للدور التاريخي في مجال بناء الازمات وتصريفها. وهنا يقال بأن، " السياسة بنت التاريخ، والتاريخ أبن الجغرافية، والجغرافية لا تتغير في الزمن المنظور إلا نسبياً "[1].

وبهذا الصدد يقول د. جواد علي في موسوعته المعنونة، " المفصّل في تاريخ العرب قبل الاسلام". عن طبيعة عرب الجزيرة قبل الاسلام والمستمرة حتى اليوم بأن «لكل أمة عقلية خاصة بها... كما أن لكل امة نفسية تميزها عن نفسيات الامم الأخرى وشخصية تمثل تلك الامة وملامح تكون غالبة على أكثر أفرادها. والعرب مثل غيرهم من الناس، لهم ملامح امتازوا بها عن غيرهم وعقلية خاصة بهم، لهم شمائل اشتهروا بها بين امم العالم»[2]. ولتأكيد ذلك نقول غالباً بشكلٍ لاإرادي بأن هناك رجال تصنع التاريخ. وهناك فرص تاريخية صنعت رجال. فالتاريخ والانسان

---

(1) د. كريستين نصار، الانسان والتاريخ: أثر التاريخ وتأثره بسيكولجية الفرد، لبنان: جروس برس ، 1991، ص19.

(2) نفس المصدر .

صنفان لا يفترقان (فلا تاريخ بلا إنسان، ولا إنسان بلا تاريخ) وأن العلاقة القائمة بينهما هي علاقة تفاعل جدلي ذات وجهين يتتجان عن أثرين متكاملين: أثر التاريخ في الفرد، وأثر الفرد في التاريخ[1].

إن الفارق التركيبي للمجتمعات ومدى التأثير والتأثر في درجات تلك المجتمعات السياسية وسلوكياتها، بما فيها سلوكيات التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات تجاهها، يقوم على دعامتين ؛ استقرار سياسي وبناء مؤسساتي أولاً، ومن ثم ممارسة فعلية للعملية السياسية النمطية القانونية المشروعة. وهي ما تدفع إلى البناء السياسي الذي تكون فيه عناصر التأثر واضحة المعالم والدرجات. فكلما تقدم المجتمع السياسي في هذا الجانب، كلما قّل التأثير الخاطيء لذلك البناء السياسي، والعكس ايضاً صحيحاً. ومثال ذلك ما قاله جون لوك بان الطفل يصعب عليه معرفة ناتج ثلاثة وأربعة التي تساوي سبعة، إلا بعد أن يصبح قادراً على عد الارقام متسلسلة من واحد إلى سبعة. فالتفكير القائم على التمني **wishful thinking** يؤدي بنتيجة الحال إلى التوقع، ولنفس السلوك الذي يحكم توقع الرغبة الملحة للناس لكي يروا ما يرغبون توقعه وحدوثه. وبذلك يشرح حالات ظاهرة ومتعددة للتفكير القائم على التمني وأن رجال الدولة في بعض الأحيان يرون ما يريدون رؤيته فقط ...

ومن هنا بدأت المشكلات وازدادت تعقلاً وابتعاداً عن

---

(1) نفس المصدر. ص100.

الواقعية والمعقول، وتنحى السياسة نتيجة ذلك، مناحي مختلفة، تدخل ضمن الحسابات المرغوبة. وتكون التنشئة السياسية عند الحديث عن الذات السياسية The Political Self التي تشكل وجهاً من وجوهها أن تكون عملية تطورية يتمكن المراطن من خلالها النضوج سياسياً. وخلال هذه العملية يكتسب الفرد معلومات ومشاعر ومعتقدات متنوعة تساعده على فهم وتقييم الارتباط بالبيئة السياسية المحيطة به، وتعتبر توجهات الفرد السياسية جزءاً من توجهاته الإجتماعية العامة. فالمشاعر تجاه الحياة السياسية ترتبط في الغالب بوجهات النظر الإقتصادية والثقافية والدينية. فالثقة في السلطات السياسية مثلاً، قد تكون ذات صلة وثيقة بالاتجاه لعامل الثقة أو عدم الثقة في الناس الآخرين. والإحساس أو الميل العام للاعتماد على الآخرين في إتخاذ القرارات قد ينسحب على الحكومة والنظام السياسي، ولو أن ذلك ليس في كل الأحوال[1].

وتبقى من بين العناصر الاساسية التي تحكم صاحب القرار باللجوء إلى أسلوب معين ودرجة محددة من الإندفاع، هي العناصر الجغرافية والجيوبوليتيكية والجيوستراتيجية التي تحيط بصاحب القرار، أو المفاوض في إتجاه أي نوع من أنواع المواجهات. وكانت معظم النظريات التي تعرضت لهذه المواضيع قد ركزت على تلك العناصر الفاعلة، خاصة فيما يخص الازمات

(1) د. حسن البزاز، المنهجية السياسية للعقل العربي، عمان: دار البشير؛ 1994، ص64.

الكبرى التي تحدث بين البلدان والشعوب، والتي غالباً ما تكون مشكلات حدود وعابرة للحدود. وفي مقدمتهم أبن خلدون في مقدمته الشهيرة، التي تحدثت عن الكائن الحي بإعتباره وليد عنصرين اساسيين ؛ التراث الأرثي والبيئة الطبيعية. إضافة إلى ذلك، رأى أن تأثير البيئة الطبيعية يعمل بلا انقطاع خلال مختلف مراحل الحياة الممتدة من المهد إلى اللحد، لا في البيولوجيا (علم الحياة) بل، أيضاً في السيكولوجيا (علم النفس)[1]. وهما من بين أهم العناصر المؤثرة في خلق الأزمات ومحاولات التعامل معها والسيطرة عليها.

من الضروري أيضاً أن يفهم المسؤولون عن إدارة الأزمات ـ وبصفة خاصة المخططون عند صناعتهم للقرارات الوقائية ـ العالم من حولهم، وأن يكون لديهم إدراك وتفسير صحيحين لما يدور فيه. والخطط مجموعة من القرارات تتعلق بسلوك الفرد أو الجماعة وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وفي كل خطوة في عملية تحويل الصور العقلية إلي فعل يجب أن تتضمن تقيماً يحدد الأغراض والبدائل والمفاوضات اللازمة واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف الجماعة والفرد. والمدخل الايكولوجي يدمج مفهوم المجتمع أو الكيان المستهدف كوحدة مع ستراتيجية بحث كلية، بحيث يتم تقييم المجتمع وموارده الطبيعية والمادية بانتظام من خلال المقياس المحدد. ويعطي هذا المدخل بيانات فكرية مثل

(1) د. كريستين نصار، الانسان والجغرافيا: أثر الجغرافيا وتأثيرها بسيكولوجية الفرد، لبنان: جروس برس، 1991، ص15 .

آراء واتجاهات الناس وبيانات مادية لوصف النظام. وعند مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الايكولوجي مع بعضها وتحويلها إلى فعل يكون ذلك الاساس في إتخاذ القرارات في سلطة الخطط والاجراءات الوقائية لتفادي حدوث الازمات ومواجهتها بصورة شاملة تمكننا من السيطرة على نسبة أكبر عند الاعتماد على عنصر واحد في دراسة الازمات(1).

وقد سبق ان تطرقنا لكثير من الأمور الهامة المتعلقة بأساليب التعامل مع الأزمة و طرق مواجهتها و احتوائها واضعين نصب أعيننا مدى تأثير العنصر الايكولوجي بذلك. و لكن علم الإدارة الحديث يسهب فى تلك الوسائل و المهارات. ان التظاهر بإمكانية إدارة الأزمة و اتخاذ القرار النهائي حولها، يمكن ان يوضح من خلال طرح بعض الأسئلة على صاحب اتخاذ القرار السياسي. مثل ذلك، إذا ما وجهت أسئلة محددة للرئيس الأمريكي طالبين ردود فعله بافتراض التعامل معها، منها :

• ان اقتراحك للميزانية الفيدرالية، قد يعطل ثانية فى الكونجرس و ان الحكومة الفيدرالية قد تفقد قدرتها المالية خلال أيام قليلة و معدودة.

• ان مجلس الأمن القومي أكد على " احتمالية عالية" بأن الروس قد باعوا مواد نووية إلى حكومة شرق أوسطية، و هي إحدى الحكومات التى تناصبنا و تضمر لنا العداء.

---

(1) هلال، مهارات ادارة الازمات، (مصدر سابق)، 96، ص74 .

* ان الصين تقوم بالتهديد العسكري تجاه تايوان.

* اليابان تهدد بحرب تجارية.

* ان فضيحة وزير الدفاع غيرت حالة التوازن لميزان الانتخابات الرئاسية القادمة

* ان ليبيا تخزن أسلحة كيمائية. و هكذا.

و يبقى المفتاح الرئيسي فى التعامل مع الأزمة و إدارتها هو فى البحث عن تخفيض التأثيرات الناجمة عن المصادر الطبيعية أو البشرية للازمة قبل حدوثها.

و على سبيل المثال، فان المديرين التجاريين عادة ما يقفون فى موقع الحاجة إلى المساعدة فى معرفة درجة الوهم الذى يواجه أعمالهم التجارية فى علاقته بما يتعلق بالمصادر الداخلية والخارجية للازمة. إضافة إلى ذلك، فقد تقع عليهم مسؤولية تقييم تلك التأثيرات التى تدفع بالأزمات، و عن مدى إمكانياتهم التعامل معها. و من هذه التقييمات ان الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات سيحتاجون إلى استنباط الوسائل و الأساليب التى تمكنهم التقليل من شأن تلك المؤثرات.

و لكي يكون صانع القرار الذى يتبنى المواجهة مع الأزمة ويتعهد بحلها بالوضع الذى يضمن له النجاح، عليه ان يكون جاهزا Being Ready و يستدعى ذلك الدخول بأوضاع وحالات اكثر من عمل المخططات، بل الاستمرار فى التدريب والممارسة. و على صناع القرار أيضا ان يكونوا مهيئين نفسيا (معنويا) وجسديا (ماديا) لمواجهة التأثيرات والضغوط التى

توقعه و تفرضه عليهم أحداث تلك الأزمات. ويمثل هذا الاستعداد سيصبح بإمكانهم التعامل والتجاوب مع أحداث الأزمة بشكل اكثر إدراكا وفاعلية، منها :

* فهم الاستعداد النفسي و الجسدي

* تطوير مشاهد (سيناريوهات) تدريبية تساعد في تطوير حالة الاستعداد.

* تطوير و متابعة وتقييم ممارسة إدارة الأزمة لكلا حالتي الإدارة:

حالة الاستجابة وإعادة السيطرة.

ويكون من المفيد أيضا التركيز على جانب من تلك الوسائل والمهارات ومناقشتها بشكل مسهب منها:

1. الأسلوب التفاوضي بين الأطراف المعنية. أو ما يسمى بأطراف العقد، الذي يركز على الحوار الهادئ و المساواة أو الحلول المفروضة أو الإجبارية للعمليات غير الناضجة، فانها ستؤدى إلى حالتين لا ثالث لهما؛ إما ضياع مصلحة كلا الطرفين أو خسارة أحدهما لحساب الآخر. ومثال ذلك كما ذكرنا نظرية حاصل جمع الأصفار، أو نظرية الدجاجة[1] التي في ضوءها

(1) تعني الدجاجة Chicken حالة تستعمل في العامية للتعبير عن الشخص الذي يهرب من منازلة الخصم. وفي إدارة الأزمات تعني ؛ إذا ما تقابل شابان مراهقان قد هربا من السجن بسبب خلافات بينهم، على طرفي شارع بخط واحد One Way وبسيارتين مسروقتين. ثم يتجه كل منهما=

يكون الكسب كاملا لطرف على حساب الخسارة الكلية للطرف المقابل.

2 ـ التحكيم. ويلجأ إلى هذا الحل بعد فشل الأسلوب الودي لحل الخلافات. وعندما يحال الأمر إلى هيئة تحكيم يختارها الطرفان من بين أصحاب الخبرة وفي ذلك المجال كأن يكون ثلاثة محكمين محايدين أو هيئة أو شركة. وفيما يخص المنظمة الدولية، فان قواعد هيئة الأمم المتحدة لتحكيم قانون التجارة الدولية UNCITRAL الذى صدر عام 1976، خير دليل على هذا النهج وهذه الحلول، ومن المميزات التى يتمتع بها هذا النموذج هي، اختصار الوقت بدلا عن المحاكم وتقليل الكلفة، ويساعد التحكيم أيضا الأجانب الذين يجهلون القوانين المعنية، واختلاف البيئات والثقافات، وتخفيف الجهد عن كاهل الإجراءات الرسمية المبذولة لحل الأزمة، إضافة إلى اختيار أصحاب الخبرة الحقيقيين، و ضمان معين من الحياد، ودرجة لا بأس بها من السرية. وفي النهاية، إمكانية التوصل إلى تسوية افضل من المحاكم فى معظم جوانبها. أما سلبياتها التى تتابها هي الأخرى، فهي انه لا توجد أحكام يمكن ان توصل من خلالها إلى إجابة محددة. بالإضافة إلى تباين وجهات النظر حول التحكيم، إضافة إلى صعوبة تحديد الإجراءات والنظم.

= اتجاه الآخر بأقصى سرعة ممكنة. فاللذي ينحرف عن الطريق في اللحظة الأخيرة، بسبب الخوف أو الجبن أو التعقل، يخسر كل شيء. بينما يفوز الطرف الآخر المغامر بكل شيء.

3. القضاء الإداري. الذي يقوم على أسلوب وجود بعض نصوص العقد. ولكن تبقى هناك جهة إدارية (القضاء الإداري) والأمثلة على ذلك عديدة، منها مثلا ما هو موجود في المملكة العربية السعودية الذي يطلق عليه ديوان المظالم الذي تأسس عام 1973 ومهمته فض المنازعات الإدارية التى لم يتمكن أطرافها من الوصول إلى حلول بالوسائل الأخرى، كالتي ذكرت سابقا. وكذلك بالنسبة للنظام الإداري العراقي الذي يقوم على أساس مجلس شورى الدولة، ومهمته هو الآخر النظر فى القضايا الإدارية التي لا يمكن حسمها من قبل الجهات الأخرى ذات العلاقة. ولا يخلو هذا النهج من السلبيات منها مثلا، أن إجراءاته تستغرق وقتا طويلا، وكذلك الحال بالنسبة للتنفيذ، و هي غير منصفة بالنسبة للقضايا التي تخص الأجانب لجهلهم بالإجراءات والقوانين و الأنظمة المحلية. والقضاء الإداري يكون فى أحيان كثيرة اضمن، على الرغم من العيب الكبير الذي يحفه وهو البطء في الإجراء والتنفيذ. ولكن ضمان النتيجة يكون دائما قائما. وهذا يأتي منسجما مع القول القائل، «استعجل ببطء» Make hoste slowly، ومعناه ان التأني يوصلك على عجالة إلى تحقيق الهدف المضمون. ويأتي ذلك منسجما مع المثل اليوناني الذى يحمل المعنى ذاته Festina lente الذي يقابله المثل العربي، "من تأنى نال ما تمنى".

ومن أساليب علم الإدارة أيضا التعامل مع الأزمات والوصول إلى حلول، هو أن علم الإدارة يسهب في بيان الأساليب والوسائل والمهارات الضرورية للنقاش. وهنا يبرز

واضحا دور البيئة وتأثيرها المباشر على شخصية وسلوك القائمين على عملية الإدارة والتفاوض والقرار. ومن بين هذه الصفات التي تهم عملية النقاش هي:

1 ـ السلوك الشخصي. و نعني هنا ما يتعلق مباشرة بالشخصية التفاوضية التي تستطيع ان تفرض نفسها و تبرز دورها في العملية التفاوضية فهناك أنواع مختلفة من الشخصيات التي تعرف بشكل مباشر الكيفية التى يتم من خلالها الحوار كالشخصية القوية التي تفرض نفسها، والشخصية المقبولة التي يمكن أن تسهل عملية التفاوض و توصل إلى نتائج مرضية، و الشخصية المحبوبة التي تشكل عنصرا فاعلا في التأثير على الطرف المقابل، و الشخصية الضعيفة التي يمكنها أن تضيق مجال التفاوض و تضيع الفرص. إضافة إلى ان العنصر الجنسي هو الآخر يشكل عاملا مؤثرا في التفاوض، كالعنصر النسائي والرجالي و اختيار الظرف و الحالة المناسبتين. كما أن اختيار الألفاظ و التعابير هي الأخرى علي درجة عالية من الأهمية فيما يخص النقاش حول المسائل و الأمور المختلفة أيا كانت درجة أهميتها. و لنا نحن العرب باع طويل و تاريخ حافل في هذا المجال. فقد أكد قرآننا الكريم في أول كلمة فيه على القراءة. باعتبارها هي الكلمة التى بها يمكن الوصول إلى المبتغى. والآيات و الأحاديث النبوية الشريفة كثيرة و متعددة تكاد لا تحصى، و الحكم و الأمثال العربية وافرة لا مجال لذكرها أو حتى جزء منها. حتى أن الآية الكريمة التي نزلت على نبينا العظيم المعصوم (صلى الله عليه و سلم) القائلة، " و لو كنت

فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك.. (آل عمران / 159) لدليل قاطع على ما نقول. و هذا القول لا يمنع اللغات والحضارات الأخرى من التأكيد على الكلمة وأهميتها. والأمثلة على ذلك هي الأخرى كثيرة ولا مجال لذكرها كالمثل القائل، " بالدعابة و الكلمة الطيبة، يمكن أن تجعل من الفيل أن يعشق نملة". أما اختيار الوقت المناسب للتفاوض والنقاش، فهو الآخر، على درجة عالية جدا من الأهمية. فلا يجوز البدء بالنقاش إلا في وقته المناسب. فلا تضرب الحديد، ان ذنت تسعى إلى تحويره، إلا وهو ساخنا. وكذلك الحال فيما يخص فهم وجهة نظر الآخرين، وهي شرط مهم من شروط التفاوض و النقاش، و إلا يصبح الحوار والجدال بيزنطيا كما يقال. ويقول الله في كتابه العزيز، "و قل لعبادي يقولوا التي هي أحسن. ان الشيطان يفرغ بينهم. ان الشيطان كان للإنسان عدوا مبينا" (الإسراء / 53). والأكثر من ذلك و الذي يدلل على عظمة الخالق في خلقه هو في قوله، "ادفع بالتي هي احسن، فإذا الذي بينك و بينه عداوة كأنه ولي حميم "(فصلت / 34). والقيم الأجنبية لا تقل أهمية في هذا الشأن، كالمثل الأجنبي الذي يؤكد على أنه إذا ما أردت أن تنجح في حوارك و نقاشك مع الطرف الآخر، فعليك تقع مسؤولية وضع نفسك وتصورك لها في مكان و مقام الخصم كي تدرك حقيقة الأمر وتنطلق من حالة الفهم الكامل والصحيح لحالة الحوار و إمكانية القبول و الرفض المعقول. و لا يفوتنا أيضا أن نذكر أن صفة الصبر و المصابرة هي الأخرى ميزة

ضرورية لكسب معركة النقاش. و هي أيضا تعتبر من بين أهم الصفات الشخصية الضرورية للحوار. و الشخصية المتعجلة لا يمكن أن تساعد على إنهاء العملية إلى تفاهم مشترك. وليس هناك طريق مسدود في المفاوضات إذا كان هناك صبر ومثابرة.

2 ـ القدرات المكتسبة. و هي القدرات والمهمات التي غالبا ما تكتسب بالخبرة والمراس، كالقدرة على الحوار والنقاش، والقدرة على تحديد الأهداف، والقدرة على تجهيز المعلومات الضرورية ورسم الخطط، والقدرة علي استعمال الأساليب والوسائل والأسئلة المناسبة، والقدرة على التأثير علي عواطف الطرف الآخر وإحساسيته على إظهار العواطف المناسبة، والقدرة على بيان الحوافز والمميزات التي لا تكون ظاهرة ومعروفة.

3. المعلومات اللازمة للتفاوض. كالخوف هو الخوف من نقص المعلومات التي تخص الحالة المراد نقاشها، أو عدم صحتها و التي تؤدي إلى إخفاق المفاوضات، و فشل المفاوض في القدرة على تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها، على العكس من إيجاد القدرة الكافية على توفر المعلومات و التصورات المطلوبة والقدرة، أيضا على اختيار الوضع الأفضل الذي يمكن للمفاوض أن يضع نفسه في اللحظة الحاسمة المطلوبة بحيث ينطلق مع مناصريه من مركز القوة في الحجة والدراية و التعبير الذي يضع الطرف الآخر في موضع الضعف والحيرة. و خير مثال علي ذلك قول سيدنا إبراهيم عليه السلام في مفاوضاته للكفار، حين سألوه، " أأنت فعلت هذا بآلهتنا يا ابراهيم. قال

بل فعلها كبيرهم هذا فسألوهم ان كانوا ينطقون " (الأنبياء / 62 و 63)، وكذلك يصبح من الضروري جدا أن يكون المفاوض على علم تام بتفاصيل القضية. و إلى جانب ما تقدم يكون من بين الشروط الأساسية للنقاش التحضير للحوار. وان لا يقوم ذلك على أساس نظرية كاسب ـ خاسر كما هو الحال بالنسبة لتصعيد الأزمة بين الولايات المتحدة و العراق فى الآونة الأخيرة. ووصول درجة عالية من التأزم، بلغت حالة المواجهة العسكرية المدمرة. ثم جاءت بعدها نظرية كاسب ـ كاسب بين العراق الطرف الثابت، وكوفي عنان، الطرف المتغير فى الأزمة ممثلا للأمم المتحدة الذي تمكن من الوصول إلى الحلول المقنعة للأطراف المقصودين، وجعل كلا من تلك الأطراف يقتنع بالحل، وترى فيه كسبا معينا. وتميزت تلك الحالة بتجديد الدرجة الضرورية المطلوبة فى الحوار والنقاش في تلك اللحظة إلى جانب توفر عنصر الثقة و إحلاله محل حالة الريبة و الشك واختيار التعبير و الوقت المناسبين.

4. التهيئة الإعلامية الناجحة للازمة. فكثير من الأزمات تحدث تحت الأضواء والكاميرات والأسئلة المفاجئة من خلال الملاحقة الإعلامية لها. ومثل هذه الحالات الهامة لإدارة الأزمات التى تواجه الكثير من الأشخاص ومستويات ومسؤوليات ومواقف مختلفة، تحتم عليهم المواجهة مع المفاجئات التى قد تضعهم تحت أو أمام الأمر الواقع، بل فى تلك اللحظات، أمام مأزق صعب و حالة من الحرج، يتطلب الخروج منها قدرة عالية ودراية كافية و سرعة بديهة متناهية في ذلك الأمر أو الأمور التي

يتواجه معها كأزمة، أو سبب في قيام أزمة. ويكون من الضرورة أيضا التعامل معها وإدارتها بدرجة الجدية التي تضمن النجاح بشكل من الأشكال، ان لم يكن النجاح الكامل.

فليست جميع اللقاءات الإعلامية المخيفة هي في برنامج 60 دقيقة 60 Minutes الذائع الصيت في خلق المواقف الحرجة لضيوفه، الذي يقدمه مايكل والاص. فإذا ما كنت وفي ساعات متأخرة في مقر عملك، و بعد انتهاء الدوام الرسمي، على سبيل المثال، وشعرت ان شبابيك النوافذ من حولك بدأت بالاهتزاز. عندها تحاول ان تمعن النظر من تلك الشبابيك لتعرف ما يجرى. و كل ما تراه يتصاعد هو نار وضباب دخان في الوقت الذي يكون رئيسك المباشر متمتعا بإجازة، كما ان الناطق الرسمي للمؤسسة هو الآخر، و في حينها، يشارك في إحدى المؤتمرات. وفجأة تهاتفك مسؤولة الاستقبال لتخبرك بأن هناك شخصين من إحدى شركات التلفزيون في صالة الاستقبال يطلبان التحدث مع شخص ما من مسئولي الشركة. قد يبدو ذلك أشبه بالحلم المرعب. و لكن في بعض مؤسسات الإنتاج الكيمائي قد يكون ذلك حقيقة واقعة. حيث تقع عليك مسؤولية المباشرة مع الإعلام المرئي في وسط أزمة كارثة بسبب انفجار أو تسرب كيمائي سواء كان ذلك ثانويا أو رئيسيا. لم يكن ذلك سهلا لأي شخص من الأشخاص. أما بالنسبة للأشخاص الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية أو المالكين للخبرة المزيفة، فسيكون ذلك بمثابة رعبا وكابوسا حقيقيا عليهم.

وفي ضواحي مدينة شيكاغو الأمريكية كانت إحدى

شركات التصنيع الكيمائي. قد نمت و تطورت إلى جانب منطقة جوار سكينة لمدة تقترب من الأربعة عقود، دون أي مشكلة تذكر. ولكن وخلال عدة أسابيع فقط، تواجهت هذه الشركة مع ثلاثة حالات من تسرب مادة الفورماديهايد (غاز عديم اللون نافذ الرائحة) الذي نتج عنه ترحيل جميع سكان ذلك الحي المجاور لذلك المصنع وضمنه مدرسة قريبة أيضا. وبغضون لحظات كانت أجهزة الأخبار على أعقاب تلك الشركة. ولسوء الطالع، لم تكن هناك خطة اتصال مهيئة لمواجهة مثل تلك الأزمات. وكان هناك فقط موظف واحد كان يفترض فيه القيام بمثل هذه الوظيفة، حيث لم تكن له خبرة أو حتى مشاركة، و لو لمرة واحدة، في الدورات التدريبية الإعلامية للتعامل مع مثل هذه الأزمات. وبمساعدة المستشارين المتخصصين شكلت الشركة فريقا لمواجهة مثل هذه الأزمات. وقد قامت بتدريب ما يقرب من ودزينة من الرجال المناسبين لعمل الناطق الرسمي لها، وبمبادرات تعاون استباقية مع قادة الحكومة المحلية وبعض الرسميين من الشركة. وفي اللحظة التي تمت السيطرة على تلك الأزمة، طورت الشركة مبادرة طويلة الأمد في علاقاتها مع المجتمع المحيط بها. و استمر التدريب في مجال مواجهة الإعلام في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتكرر. وفعلا، و بعد سنتين من ذلك التاريخ حدث ترسب آخر للمصنع أدى إلى إصابة أثنى عشر من مواطني المنطقة و إدخالهم إلى المستشفى. فقد تعاملوا مع هذا الحدث بشكل جيد جدا من وجهة نظر وسائل الإعلام. ونتج عنه التثمين الإعلامي الكبير لعمل الشركة في مواجهة إدارة تلك الأزمة. وهو

ما ينطبق تماما على جميع الأزمات بأحجامها وأشكالها المختلفة، تلك الأزمات الثانوية التي تواجه الشركات الثانوية، وصولا إلى أعلى مستويات إدارة الأزمات التي تحدث بين الدول وبأعلى درجاتها.

ويبقى النقاش يشكل العمود الفقري في حوار الأزمات وإدارتها. كما ان الإعداد للنقاش هو الآخر يتطلب خطوات معينة، منها جمع وتنظيم المعلومات، ورسم الخطة الستراتيجية المناسبة، إضافة إلى تحديد الشكل المناسب، وكذا الحال بالنسبة إلى تحديد الشكل النهائي للحوار والكيفية التي يتم بموجبها. فجمع وتنظيم المعلومات يقوم على أساس:

1 ـ توزيع المعلومات إلى حقائق و افتراضات و فصلهما.

2 ـ تقسيمهما إلى عناصر رئيسية و ثانوية.

3 ـ بيان عناصر الضعف و القوة.

4 ـ تصنيف نقاط الخلاف.

5 ـ معرفة المعلومات الناقصة التي تحتاج إلى استكمال.

6 ـ تحديد المستويات المقبولة للنقاش.

7 ـ تخمين المشاركين من الطرف الآخر.

8 ـ ترتيب الخيارات و البدائل.

أما فيما يخص المهارات المساعدة لإجراء حوار مستمر، فان من بين هذه الإجراءات هو شعور الطرفان بادئ ذي بدء بالثقة المتبادلة وان المحادثات الأولية ضرورية، وهي التي تمهد لزيادة

درجة التعارف. كما أن المظهر العام للمفاوض أمر ضروري. فالهيئة العامة، والشكل العام، والملبس، وحركة الجسم، والتعابير، والحديث غير الرسمي، أمور غاية في الأهمية بالنسبة للمفاوض. فكثيرا ما يحكمون على الشعوب بشكل مسبق وخاطئ من خلال بعض المظاهر التي لا تتناسب مع واقع الحال. فمراعاة العوامل الشخصية في الأفراد والبواعث الداخلية لها تأثير كبير على سلوكه العام و نجاحه التفاوضي.

ولا يفوتنا أن نذكر الارتباط الوطني والقومي هو الآخر، له تأثير كبير على كيفية وأهداف التفاوض. والأيام الماضية أثبتت لنا وأوضحت ذلك. فالإسرائيليون مثلا، أدركوا بشكل لا يقبل الشك، الشخصية العربية وأسلوب التفاوض، وانطلقوا منها في تعاملهم معنا. انهم يأتون بأفكار وأهداف وخطط محددة ومدروسة من كل جوانبها، بينما نحن نذهب إلى الحوار والتفاوض غير محددي الأهداف والمقاصد. وبذلك لم يكن هناك حدود للتفاوض ولا مواقف تفاوضية ثابتة. والأمثلة كثيرة وعميقة، فرئيس الوزراء الإسرائيلي نتنياهو السابق ذهب إلى مؤتمر لندن وهو يعرف تماما ما يريد، ولا مجال للحوار أو النقاش حول أي جزء من تلك التصورات الثابتة رغم كل الضغوط والمحاولات الدولية. في حين أن الرئيس الفلسطيني عرفات ذهب وهو موافقٌ على ما اقترحه أقرب وأقوى مساندي إسرائيل، أي الولايات المتحدة. وان اقتراحها كان اقل من الحد الأدنى من الاتفاقات المبرمة مع إسرائيل بموجب معاهدة أوسلو. ووافق على الذهاب بموجب انسحاب إسرائيل بنسبة 40% من الضفة

الغربية. ثم وافق على انسحاب 30% قبل ذهابه، ومن ثم وافق على المقترح الأمريكي الذي حدد نسبة 13% و كانت نيته أن يتساهل و يتسامح مع إسرائيل إذا وافقت على النسبة التي أصرت عليها وهي 9%. وهو ما يدل على عدم ثبوت حدود وأهداف المفاوض العربي، وهذا ينطبق على كثير من الحالات. والمثال النموذجي في التأثير الشخصي على مراعاة العوامل الشخصية في الأفراد والبواعث الداخلية له تأثير كبير على كيفية سلوكه العام التفاوضي، هو عندما عاد الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) إلى مكة المكرمة منتصرا كان أبو سفيان زعيم قريش. ولما عرف عنه أنه يحب التكريم والجاه، أعطاه رسول الله بعض العبارات التي كانت مشجعة له للدخول إلى الإسلام وإقباله عليه حين قال، "من دخل بيت أبى سفيان فهو آمن". وكذلك قصة الجارية المسلمة التي تروي السيرة قصتها، وقد عرفت عزة حمزة بن عبد المطلب (رضى الله عنه) فقالت له يا حمزة لقد أهان أبو جهل ابن أخيك وسفهه وشتمه فثارت حميته وثأر لابن أخيه من أبى جهل حين قال قولته المشهورة التى كانت بداية إسلامه، "أتشتمه وأنا على دينه. أقول ما يقول. فرد ذلك عليّ ان استطعت". حكمة بليغة في توظيف العامل الشخصي وفي كسب الحوار والخصم.

وفيما يتعلق بفن طرح الأسئلة المناسبة في المفاوضات، فمثال ذلك عندما قال أبو سفيان بن عبد الله (رضى الله عنه) قال، "قلت يا رسول الله قل لي فى الإسلام قولا لا اسأل عنه أحدا غيرك. قال قل آمنت بالله ثم استقم". و هذا كله يقودنا

إلى وضع قائمة من التساؤلات و الشروط الواجب توفرها عند محاولة القيام بالتفاوض حول الأزمة و محاولة التوصل إلى صناعة القرارات المجدية:

1 ـ التفكير بقرارهم.

2 ـ القرار الذي نريده هو أن نكونه ولا نأخذه جاهزا.

3 ـ إعطائهم عرضا مقبولا.

4 ـ ان عمل التهديد، وبكل أنواعه، ليس كافيا.

5 ـ عدم جدوى وقوع الاذى.

6 ـ ان زيادة الأذى يكون مكلفا لنا.

7 ـ ان القرار بالتهديد يصبح قرارا لتشريع التهديد.

8 ـ يجب ان نجعل خيارهم مستساغا.

9 ـ نحاول تغيير أفكارهم (خططهم وأهدافهم).

10 ـ طلب قرار اخر.

11 ـ طلب شيئ اخر.

12 ـ نستطيع أن نجعل الطلب اكثر تحديدا.

13 ـ التحديد لا يعنى التصلب.

14 ـ يجب، على الأقل، أن نكون محددين في تفكيرنا.

15 ـ نستطيع أن نجزأ المشكلة على العكس من الصفقة الكاملةPackage deal.

16 ـ يجب علينا دائما أن لا نطلب أكثر مما نتوقع.

17 ـ يجب تحسين ما لديهم إذا ابدوا استجابة حسنة.

18 ـ يمكن تغيير المنافع.

19 ـ اجعل العرض اكثر جاذبية.

20 ـ خفض خسائر عمل القرار قدر المستطاع.

21 ـ اجعل العروض اكثر مصداقية.

22 ـ طرائق تجعل العروض ذات مصداقية.

23 ـ أعطهم الفوائد بأسرع وقت.

24 ـ أعطهم فرصة باهتة.

25 ـ اعمل الأكثر شرعية، فالطلب الشرعي يكون اكثر تاثيرا.

26 ـ التهديد والعرض يجب ان يكونا شرعيين.

27 ـ اعمل الأكثر شرعية، لأنها الأفضل للسلام.

28 ـ القانون والمؤسسات الشرعية قد تعين.

6

المستقبل المنشود في ملاحقة الأزمة

من كل ما تقدم فيما يتعلق بالأزمة ومفاهيمها وأسباب ووسائل التعامل معها، يمكننا القول أنها مرتبطة تماما مع الكيفية التي يتعامل معها صاحب السلطة الإدارية والقرار الإداري. حيث لا أزمة بدون مسببات، ولا أزمة بدون إدارة، ولا إدارة بدون ظروف وشروط معينة. وفيما يخص الإدارة والمستقبل ودور القائد الإداري، يمكننا استعراض ذلك من خلال تثبيت بعض النقاط التى قد تغنينا عن كثير من الشرح والتفصيل، وتساعدنا في رسم الصور المطلوبة للأزمات وإدارتها والنظرة الثاقبة لمستقبلها.

فالعالم اليوم مستمر، وبشكل سريع جدا، بالتقلص والتداخل. فقد استغرقت السفينة " ماي فلاور "ثلاثة اشهر لتعبر المحيط الأطلسي عام 1924. واستغرقت رحلة "تشارلز ليندبرغ" بالطائرة 24 ساعة للعبور. أما الآن فتستطيع طائرة الكونكورد لا القيام بقطع المسافة نفسها في غضون ثلاثة ساعات فقط. وان الصواريخ الباليستية يمكنها القيام بنفس العمل خلال أقل من ثلاثين دقيقة. وفي عام1990 تكلفت الرحلة عبر الأطلسي ثلث ما تكلفته عام 1950. وكذلك الحال بالنسبة للمكالمات الهاتفية بين نيويورك

ولندن، فكلفت الآن 6% فقط مما كانت تكلفه في منتصف هذا القرن[1]. ويزداد هذا التعامل بشكل اكبر وأسرع وأتجنس مع التقدم المتلاحق كالانترنيت والاي ميل Internet -E mail من حيث النوعية والسرعة والكلفة.

ولكن مع الفرق الشائع بين السيف والسلاح والنووي الذي أضاف بعدا جديدا إلى كيفية إدارة الأزمات، ظلت بعض العناصر في السياسة وإدارتها ثابتة عبر العصور (من إسبارطة، إلى الاسكندر، إلى خالد بن الوليد، إلى العمل العسكري الحالي). وخير مثال علي ذلك مسألة التعامل مع الشرق الأوسط التي تقوم على أساس الشروط التالية، وهى معضلة الأمن، والاعتماد على الذات، وموازين القوى، والاختيارات السياسية ما بين الحروب والهدنة وغيرها من العناصر الفاعلة التى يستخدمها الناس عند التفكير فى السياسة الدولية ومعالجة أزماتها، حتى وان لم يكونوا مدركين انهم يستخدمون أي من النظريات المتعلقة بهذا الأمر. فالنظريات التى تعتبر الأدوات التى لا يمكن الاستغناء عنها عند ترتيب الحقائق، قال فيها الاقتصادي جون م كنين، " ان رجال الأعمال العلميين اللذين يعتقدون انهم لا يستخدمون أي نظرية هم عادة اسرى لكاتب مجهول لا يتذكرون اسمه".

---

(1) جوزيف سي ناي الابن، المنازعات الدولية، ترجمة أحمد أمين الجمل و حجرى كامل، القاهرة: مطابع المكتب المصري الحديث، 1997، ص 15. و للمزيد انظر: كريستوفر أ بارتلت، الإدارة عبر الحدود، ترجمة سعاد الطنبولى، القاهرة: مطابع المكتب المصري الحديث 1994. ص13.

ونجد أنه ومع بداية القرن الواحد والعشرين فان نظم الإدارة نفسها سواء كانت منظمات أو أعمال حكومية، تكون مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل معها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات والطوارئ المتفجرة والكوارث الطبيعية[1]، والتغيرات التقنية والتحولات الاجتماعية العارمة التي تشعل نار التطرف. والحالات الجديدة التي نتواجه معها في الوقت الحاضر هي الأخرى تتطلب مفاهيم وأساليب وفلسفات جديدة للمواجهة، وليس أساليب تقليدية جامدة لا تتماشى مع ما حولها من نهوض. مثل ذلك العولمة، والاقتصاد الحر، والسوق الحر، والخصخصة، وتحرير التجارة التنافسية، وثورة المعلومات، والتهميش الحضاري، وتعايش الثقافات المتعددة، واتساع الفجوة بين الشمال والجنوب، وافتقار

---

(1) الكوارث الطبيعية: أنها تسير في خط بياني متصاعد على الرغم من التقدم التقني التكنولوجي. و قد أوضحت منظمة الأرصاد الجوية العالمية في تقريرها أن الكوارث الطبيعية تسببت منذ عام 1970 - 1997 في مصرع ثلاثة ملايين شخص و إصابة حوالي مليار إنسان بأضرار مختلفة إلى جانب الخسائر المادية التي قدرت بنحو 80 مليار دولار. و سجل التقرير حدوث 213 كارثة طبيعية عام 1995 فقط من بينها زلزال كوبية في اليابان الذي تسبب في مصرع 6300 شخص و أسوأ فيضانات شهدت كورية الشمالية و تايلاند ولاوس منذ 30 عاما، وان ربع سكان العالم يعيشون في مناطق معرضة للخطر، لاسيما الدول النامية حيث يعيش نحو سبعين في المئة من سكان هذه الدول في مساكن فوق ارض معرضة للخطر للمزيد أنظر: السيد عليوه، إدارة الأزمات و الكوارث، 1997، ص 107 و ما بعده.

أدوات الصراع و المنافسة المتكافئة، و نظم التخطيط، وأشكال التنظيم، و أساليب الاتصال و التوجيه و الرقابة، وضع القرار. أمثلة كثيرة كالمياه و الطعام، و مصادر الطاقة، و الفجوة الاقتصادية و المالية، وجودة الحياة، و التلوث، و الإرهاب وغيرها.

و المثال الأكثر وضوح هو التنمية التي تعني زيادة القدرات الذاتية على حل مشاكل التغيير و بذلك تصبح المدخل الناضج لإدارة الأزمات و الصراعات و الكوارث من خلال توسيع المشاركة الشعبية. و صارت التنمية الإدارية Administrative Development محور حركة النظم السياسية الحديثة، أي الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري. ومن الأمور الأخرى ذات الصلة بإدارة المستقبل هي على سبيل المثال، صناعة الرقائق المصغرة التي تحتوي على مالا يقل عن 2% الخام و الطاقة. فقد ضاعفت اليابان إنتاجها الصناعي فيما بين 1965 ـ 1985 مرتين و نصف المرة. و لكن استهلاكها من المواد الخام و الطاقة لم يزد شيئا يذكر. و اكثر من ذلك، فان سيارة بونتياك الأمريكية صممت في ألمانيا و صنعت في كوريا وبقطع غيار يابانية. و تقوم شركة هوندا بتصنيع السيارات فى أمريكا و تعيد تصديرها إلى اليابان[1].

التنافس في التسويق مثلا، هو ما بين ابرز دروس

---

(1) بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، ترجمة د. صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1995، صص 20 ـ 21.

التسويق في التسعينات، و الذي يمس الإدارة و الأزمات بشكل مباشر. فانهيار السيارة هونيداي اكسل، التي كانت السيارة الأولى في عامي 1987، 1988 و بعد مرور خمسة عشر شهرا من تقديم السيارة الكورية إلى السوق الأمريكية، بلغت مبيعاتها بما يزيد على 400,000 سيارة سنويا. وهو أسرع نمو مبيعات لأية سيارة في أي مكان وقع في التاريخ. وبحلول منتصف عام 1990. أي بعد انقضاء سنتين، اختفت السيارة اكسل تماما و كذا الحال بالنسبة إلى الفاكس FAX الآلة الأمريكية الصرفة، فكرا و تنفيذا و صناعة، الذي بدأ ينتقل من المكاتب إلى المنازل. لم يعرض الأمريكان هذا الجهاز الجديد إلى السوق، لان أبحاث السوق أقنعتهم بأنه ليس هناك طلبات على هذه الآلة الجديدة. مما جعلتهم غير مقتنعين بتبني صناعته و تسويقه. والسبب يقوم أساسا على السؤال القائل، "هل نشترى قطعة تكميلية تركب مع جهاز الهاتف، والتي تساوي في سعرها أكثر من 1500 دولار، و تمكنك من إرسال نفس الخطاب الذي يرسل بالبريد بخمسة و عشرين سنتا ؟". والجواب كما هو متوقع يكون نفيا. و لكن اليابانيون لم يذهبوا إلى أبحاث ليسألوا ما هو سوق هذه الآلة الجديدة، بل تساءلوا بدلا عن ذلك بما هو السوق الذي تؤدى هذه الآلة وظيفتها فيه من خلال النظر إلى تنمية خدمات توصيل البريد والرسائل المتنامية بشكل سريع.

و قبل سنوات مضت، لفت الاقتصادي ملتون فريدمان الكثير من الانتباه إلى قصة ليونارد ريد عن قلم الرصاص البسيط

ذي الطراز القديم و استخدامه لبيان دور الأسعار في التنقل داخل السوق. و اليوم يمكنك استخدام قلم الرصاص ذاته لبيان اثر الانتشار عالميا على العمل. ففي المقام الأول، لم يعد قلم الرصاص قديم الطراز و يصنع من خشب، بل يمكن صناعته أيضا من البلاستيك و يمكن ان يكون الأخير مصنعا في بلد آخر أو في ولاية أخرى. و ان كربون قلم الرصاص ذاته قد يكون أوتي به من مصدر آخر. و ان الممحاة هي الأخرى تأتي من مصدر ثالث. وبعد ان تتم عملية التجميع و التسليم إلى الباعة، و يأتي وقت الشراء لتلك البضاعة، فان درجة الاهتمام التي يظهرها المشتري لم تكن ذات أهمية فيما يخص مصدره ومكوناته و تجميعه. وهذا الشيء ينطبق حاليا على معظم الصناعات الثقيلة منها و الخفيفة، والتي تخلق معها حالة جديدة من أساليب التعامل و حالات الأزمات ونوعية الإجازة ووسائل المواجهة. و هي حالة جديدة يمكن ان تطبع بطابع الانتشار عالميا. و قد دخل هذا المثل المتعلق بصناعة قلم الرصاص إلى أعلى مستويات إدارة الأزمات الدولية، وهو وضع الحجر Banned و منع وصوله إلى العراق ضمن خطط سياسة الحصار التي فرضت عليه إيمانا أو افتراء منهم، ان هذا القلم يمكن ان يستخدم لأغراض أخرى محظور عملها على هذا البلد. و مع بداية عقد التسعينيات بدأت، وبطرق مختلفة عن تلك الطرق المعتادة، الطبقة الحاكمة في كوريا الشمالية بالإحساس بأن أزمة أخذه بالنمو. وقد اعترفوا علنا أن الوقت خطير جدا فيما يخص تلك الأزمة. مثال ذلك عندما بدأت بإلقاء

اللوم على كوريا الجنوبية التي ظلت تشكل الهدف الثابت لتوحيد الكوريتين و في ظلها و تحت نمطها. واعترفت بيونغ يونغ أيضا بعدم ثقتها بالاعتماد على الأسواق الشيوعية في تبادلها التجاري، وأبدت استعدادها لفتح طريق التعامل مع الأسواق الرأسمالية. كما اعترفت كوريا الشمالية أيضا بان برنامجها الزراعي يواجه مشكلة اضطرارية يتوجب حلها كي يتمكنوا من السيطرة على أزمة الغذاء التي تواجههم. كما عودتنا أيضا إعلانها المستمر عن نجاحاتها الباهرة في نهاية كل خطة سباعية اقتصادية، ترسمها. و مع ذلك فإنها، وفي المرة الثالثة لخطتها الاقتصادية التي جاءت مع نهاية العام 1993 لتعلن عن عدم نجاحها. و قد ألح كيم ايل سونج على شعبه لتصعيد إنتاج الطاقة و الأسمدة و الإسمنت و مواد صناعية أخرى بأقصى طاقاتها من اجل مساعدة المصانع للاستمرار بالعمل و الإنتاج بشكل طبيعي. و هو بذلك أصبح اعترافاً بوجود أزمة و صعوبات تواجه كوريا الشمالية فيما يخص الحفاظ على الطاقة وتوفر المواد الأولية. ان القياسات التقليدية لبيونغ يونغ ان تمثل من خلال دعايتها المبدئية السياسية التي تطلب من شعبها ليهب عند الضيق و يتحد حول حزبه. وإن القيادة الكورية الشمالية مستمرة في دعوة العمال لزيادة الإنتاج ومطالبتهم بالتقليص في جميع مفاصل الحياة من جهة أخرى. وعن طريق السعي وراء كسب الولاء له مع الشعور بالثورة الواعدة **Revolutionary optimism**، كما أن بيونغ يونغ تطالب شعبها مساندة قائدها دون شرط أو قيد، لأنه يمثل، عقل الجسد **Brain of the body** الذى يمثل

الشعب. و هذه النظرية هي الأخرى تلح على الجماهير بنشر الرفاهية و روح الوحدة بين أعضاء ذلك الجسد الاجتماعي - السياسي. و منذ عام 1998، استمرت بيونغ يونغ و هي تدعو شعبها لتسليح أنفسهم ب "اعمل أو تموت " Do or Die لكي تحمي القائد(1). هذه من الوسائل المعهودة في كيفية مواجهة الأزمات و إدارتها. و لا يمكن قبولها أو إغفالها كليا. إنها حالة من حالات إدارة الأزمات.

وبعيدا عن اعتبارات سبب و أسباب قيام الأزمة، فان معظم السلطات قبلت الحقيقة القائمة على أساس ان حالة إدارة الأزمة هي حقيقة حياتية. و ان اختيار نظام إدارة الأزمة لا يمكن تجاهله في بناء ثقافة قادرة و معالجة فعالة. و ان كلفة سوء الإدارة - Mis Management يمكن ان تكون أعلى كثير من إدارتها. ويمكننا هنا الاستناد على ما جاء به الرئيس كلينتون فيما يخص بدأ العمل العسكري لحلف الأطلسي NATO ضد يوغسلافيا في (25/ 3/ 1999) حين قال انه تم اتخاذ قرار اللجوء إلى القوة العسكرية في حل أزمة كوسوفو بعد ان أغلقت جميع السبل السلمية والدبلوماسية، و لم يبقَ خيار سوى العمل العسكري. ثم تأكيده أيضا بأن عدم القيام بمثل هذا الأمر سيؤدي إلى فقدان الكثير، و ان ما سيخسره الأطراف المعنيون هو أعلى كثيرا من التضحيات التي سترافق اتخاذ قرار الحسم العسكري.

---

(1) Lee Jong - seak, "North Korea ; Crisis Management Measures, and their Limits". Nae Woe press. (March , 1997) , P. I

كما ان النظام المتقدم الذي يتضمن منع الأزمة والحد من تصاعدها والتدخل فيها على أساس التعامل بمستويات المهارة المكتسبة في التعامل مع الأزمات، يمكن أن يتم عن طريق الدراسة و التدريب و الاختيار. مثال ذلك جمعية احتراف إدارة الأزمة Professional Crisis Management Association التي تقوم بممارسة طرق السلوكية لإدارة الأزمة، ومن خلال برامج تتكفل فيها وضع و تعليم السبل المختلفة للتعامل مع الأزمات PCM منها:

الأسلوب المنظم لتخفيض العنف و السلوك العدواني.

* برامج صممت للعمل بها في البيت والمدرسة والمستشفى والوكالات.

* تجنب استعمال الاذى.

* التدريب على أسلوب الخطوة ـ خطوة في عملية صنع القرار

* التأسيس على أساس المبادئ العلمية.

* التداخل مع أساليب المعالجة ونظم الإدارة العامة.

ويبقى السؤال الكبير الذي يطرح نفسه هو، إذا كان في مقدورك أن تضع إنسان على سطح القمر وتنجح في تجارب الاستنساخ، فلم لا تستطيع ان تفعل شيئا ما يتعلق بالإيدز؟ الهم إلا من جانب التطور العلمي ووحدة العلم و التجارب. وعندما يكون بإمكاننا التساؤل حول إمكانية الربط بين درجة التقدم ودرجة

القدرة في أي مجال من المجالات كما يقول المثل، انه كلما ارتفعت مكانه الفرد، كلما حسبت عليه حركاته. و هذا الموضوع يجرنا أيضا إلى مسألة القيادة و الجاذبية الشخصية أو ما تسمى بالكارزمية Charisma. فلم يعرف التاريخ زعماء يتمتعون بجاذبية في هذا القرن مثلا لهتلر واستالين. وهما اللذان خدعا العالم و أصابا الإنسانية بكثير من الألم. ويرى أصحاب الإدارة ان القيادة لا تعتمد على درجة عالية من الكارزمية. فقد كان ايزنهاور و جورج مارشال و ايدناور الذي بنى ألمانيا وترومان وابراهيم لنكولن، ذلك الرجل النحيل الغريب الذي عاش في مناطق نائية من ولاية الينوي الأمريكية و تشرشل الساخر المهزوم، كانوا زعماء أفذاذ في إدارة الأمور ومواجهة الأزمات الصعبة من وجهة نظرهم. بل ان الكارزمية أصبحت عامل تدمير الزعامات، و إصابتهم بعدم المرونة وجعلتهم يعتقدون انهم معصومون من الخطأ و غير قادرين على التغيير. وان موت الاسكندر الأكبر المبكر هو الذي أنقذه من ان يصبح عاجزا وفاشلا. أما القيادة الفاعلة فهي التي تقوم بالتفكير من خلال المؤسسة أو الموقع و تقدم الجديد الواضح و تضع الأهداف والأولويات والمعايير والحلول الوسطى. والمؤسف أن هذا النوع من القادة ليس في وضع يمكنه من السيطرة على الكون. والمضللون منهم الذين يعانون من ذلك الوهم. فقبل قبول القائد ذي الفاعلية أي حل وسط، عليه أن يفكر فيما هو صحيح ومرغوب فيه، ومهمته هي أن يكون البوق الذي يرسل صوتاً واضحاً. كما هو الحال عليه بالنسبة للرئيس ترومان عندما

وضع على منضدته شعاراً المسؤولية تقع هنا The buck stops here.

والشيء الآخر الذي لا يمكن إغفاله أو تجاهله، هو التدريب الذي أصبح يشكل عموداً أساسيا في الحصول على الخبرة والكفاءة والقدرة على مواجهة وإدارة الأزمات. وليأخذ المرء بعين الاعتبار أنه منذ ثلاثين سنة خلت، لم يكن هناك شخص في كوريا لديه أي تعاليم موروثة لمهارة أو مهنة ليس إلا، لأن اليابان لم تتح لجيرانها فرص الحصول على تعاليم متوارثة لمهارة أو مهنة لمدة نصف قرن. أما في الوقت الراهن فيمكن لكوريا الجنوبية أن تصنع أي شيء يقوم به أي شعب متقدم. ويرجع الفضل في ذلك إلى أسلوب التدريب Training.[1] حيث أصبح التدريب يمثل الحاجة الضرورية التي لا مفر منها في حالة السعي للوصول إلى المستويات المطلوبة من التقدم والقدرة على الإدارة والمواجهة في مختلف الظروف. وهي حالات يجب أن تكون في وقتها المناسب وقبل فوات الأوان وقبل مجيئه أيضاً، كما يقول المثل، "الشيء الذي يأتي قبل أوانه، أو بعده، لم يلق له أحد بالاً". فاختيار الوقت المناسب وتوظيفه لخدمة ومصلحة الهدف المراد الوصول إليه هو الأساس في إمكانية تحقيقه بالشكل الذي يتناسب مع حجم وكفاءة وطموحات أصحابه. فأمريكا تعتبر البلد الوحيد الذي يجدد نفسه يومياً، حيث أن ما يقرب من خمسة وعشرين كورياً ومائة وخمسين

(1) داركر، الإدارة للمستقبل، (مصدر سابق) 1995، ص50.

مكسيكياً وثلاثة هنغاريين وآخرين غيرهم ينزلون صبيحة كل يوم من السفن إلى أرصفة الموانئ الأمريكية. ونجد أن الكليات والجامعات الأمريكية تعج بالطلبة الأوائل القادمين من الصين وتايوان ومناطق أخرى من بقاع الأرض. فجميعاً ما عدا الهنود الحمر، جاءوا في الأصل من أماكن أخرى واستقروا فيها. فالعلم هو الحوض الذي تغرف منه أمريكا مواهبها وعظمة عبقريتها بأنها تجمع كل هؤلاء الناس من مختلف الأماكن وتحولهم بطريقة ما إلى أمريكيين. ولا يوجد في أي مكان آخر شيء كهذا[1].

وهناك سبب يجعل عملية التغيير للمسؤولين أو المدراء في مجال الإدارة والقيادة الإدارية أمراً ضرورياً، هو اتساع خطوات المعارف. فمن الحقائق البديهية أن 85% من الذين عاشوا على ظهر الكوكب هم من الأحياء اليوم. وإن المعارف تتضاعف كل 10-12 سنة. ونتيجة لذلك فإن الوقت المتاح بين تحقيق فكرة لامعة وإنزال منتج يعتمد على تلك الفكرة وهو الأقصر في التاريخ. ومثال على ذلك فقد تطلب أمر انتقال ملح البارود من المختبر إلى المدفع إلى ما يقرب من 200 سنة. أما اليوم فمن الممكن أن تخرج المنتجات من المختبر وتطرح في الأسواق خلال أشهر قليلة، بل بأقل من ذلك في بعض الأمور. ولكن يبقى الأمر قائماً بأن حدوثه يتطلب نوعاً معيناً من الإدارة والتنظيم

---

(1) هارفارد بيزنس رفيو، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة دران يبنس، عمان: دار البشير، 1996، ص 20.

يختلف عما فاخرنا به في الماضي. وإن التطوير الذي نتحدث عنه، أياً كان نوعه، يقوم أساساً على استخدام مواهب العلماء والخبراء، وإن الموهبة لا تحتاج إلى جواز سفر في العصر الجديد. والواقع أنه كي ينجح القادة والمدراء القائمون على إدارة الأزمات، يجب أن يكونوا قادرين على العمل مع أشخاص لا يمتلكون لغتهم، ولا يشاطرونهم قيمهم، ولكنهم يمتلكون المواهب التي يحتاجها العمل. وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال ما يسمى بالتثقيف الإداري. فقد أصبح ذلك هدفاً لا مفر منه.

المصادر الأساسية

الكتب والكتب المترجمة:

* أليكساندر ،روي، أساسيات إدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، "سلسلة العمل بذكاء"، الرياض: مكتبة جرير، 1999.

* بارتلت، أ. كريستوفر، الإدارة عبر الحدود، ترجمة سعاد الطنبولي، القاهرة، مطابع المكتب المصري الحديث، 1994.

* البزاز، حسن، المنهجية السياسية للعقل العربي، عمان: دار البشير، 1994 .

* جيماوات، بنكاح، الالتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، القاهرة؛ الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994.

* دراكر، ف بيتر، الإدارة للمستقبل: التسعينيات وما بعدها، ترجمة د.صليب بطرس، القاهرة ؛ الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995.

* السيد ،عبد المعطي السيد، الإنسان والبيئة ،الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 1988.

* عز الدين، احمد جلال، إدارة الازمة في الحدث الإرهابي، الرياض: دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990.

* فولر، آلان، التفاوض؛ المهارات والاستراتيجيات، ترجمة عبد الرحمن بن هيجان، الرياض: الفرقان، 1999.

* كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

* كينان، كيت، أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والترجمة، "سلسلة الدليل الاداري"، بيروت: الدار العربية للعلوم، 1996.

* مجموعة من المؤلفين، البيئة والمجتمع، دراسات إجتماعية وانثروبولوجية ميدانية لقضايا البيئة والمجتمع، اشراف، د.محمد الجوهري و د. علياء شكري الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ،1995.

* ناي، جوزيف سي الابن، المنازعات الدولية، ترجمة أحمد أمين الجمل ومجدي كامل، القاهرة، مطابع المكتب المصري الحديث، 1997.

* نصار، كرستين، الانسان والتاريخ ؛ أثر التاريخ وتاثره بسيكولوجية الفرد، لبنان: جروس برس، 1991.

* نصار، كريستين، الانسان والجغرافيا: أثر الجغرافيا وتأثيرها بسيكولوجية الفرد، لبنان: جروس برس، 1999.

* نور الله، كمال، مهارات القائد الإداري، "سلسلة دليل القائد الإداري (2)"، دمشق: دار طلاس، 1991.

* هارفرد بيزنس رفيو، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة دارن بينيس، عمان، دار البشير، 1996.

* هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة: كركز تطوير الإداء والتنمية، 1976.

المصادر الأخرى:

* القرآن الكريم

* أحمد، يوسف أحمد، القوة السياسية، ترجمة وميض نظمي، بيروت: دار الطليعة، 1986.

* البزاز، حسن، متانة الاقتصاد ووداعة السياسة، "مجلة المؤسسة (العدد 36/ 37، 30شباط/ نيسان) 1999.

* عليوة، السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1987.

* السليمي، منصف، صناعة القرار الأمريكي، باريس، مركز الدراسات العربي - الأوروبي، 1997.

* مجلة التايم، 15 تشرين الثاني/ نوفمبر، 1979.

الكتب الإنكليزية:

• Menden ball, Mark B. J. Punnett and D. Risks, Global Management, Massachusetts: Black well Ltd. Publishers, 1995.

• Jong - seak, Lee, North Korea's Crisis Management Measures, and Their Limits. Nae woe press, (March, 1997).

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع